

Opinnäytetyö (AMK)

Myyntityön koulutus

NMYYNS14

2017

Veronica Koiranen

# ASIAKASKOHTAAMISEN MALLIN TOTEUTUMINEN AJANVARAUSTAPAAMISESSA

– LähiTapiola Varsinais-Suomi

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Myyntityön koulutus

2017 | 40 sivua

Tarja Heikkilä

Veronica Koiranen

# ASIAKASKOHTAAMISEN MALLIN TOTEUTUMINEN AJANVARAUSTAPAAMISESSA

- LähiTapiola Varsinais-Suomi

Asiakaskokemus on osana monen yrityksen strategiaa nykypäivänä. Se on peräti nostettu LähiTapiolan ykköstavoitteeksi: siihen panostetaan jopa enemmän kuin esimerkiksi myyntiin ja markkinointiin. Asiakaskokemuksen luomiseksi LähiTapiola käyttää omaa asiakaskohtaamisen malliaan, jonka toteutumista tässä opinnäytetyössä tutkitaan. Työn tavoitteena onkin tutkia, toteutuuko yrityksen asiakaskohtaamisen malli ajanvaraustapaamisessa.

Tutkimusryhmää rajataan paljon, jottei työstä tule liian laajaa. Ryhmä koostuu ainoastaan henkilöasiakkaista, jotka ovat tulleet ajanvaraustapaamiseen hoitamaan vakuutusasioitaan. Sijoituspalvelut ja yritysasiakkaat on näin ollen rajattu tutkimusryhmästä pois. Vastaajajoukossa on sekä yrityksen nykyisiä, että potentiaalisia asiakkaita.

Tutkimusmenetelmänä käytetään kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta. Ajanvaraustapaamiseen saapuneille asiakkaille lähetetään sähköpostitse strukturoitu kysely, jossa on 14 monivalintakysymystä. Avoimia kysymyksiä ei käytetä, jotta saadaan tilastollisesti vertailukelpoista dataa.

Tulosten perusteella yritys toteuttaa asiakaskohtaamisen malliaan erittäin hyvin. Tulokset ovat erittäin positiivisia, ja myönteisten vastausten määrä on jokaisessa kysymyksessä selvänä enemmistönä. Kehitettävää löytyy asiakkaiden henkilöllisyyden tunnistamisessa ja koko elämänturvan kattamisessa.

Johtopäätöksenä voidaan todeta työntekijöiden keskittyvän asiakaslähtöisyyteen. Lisäksi he toimivat asiantuntijamaisesti. Heiltä löytyy hyvän asiakaspalvelijan tunnusmerkkejä: asiantuntemus, asenne, mielen hallinta, ihmistuntemus ja vuorovaikutustaidot. Tulosten perusteella työntekijät voisivat keskittyä enemmän elämänturvan kattamiseen, myynnilliseen oteeseen ja ajankäytön hallitsemiseen.

## ASIASANAT:

Asiakaskohtaamisen malli, asiakaskokemus, asiakaspalvelu, asiakaslähtöisyys & asiakaskohtaaminen.

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Professional Sales

2017 | 40 pages

Tarja Heikkilä

Veronica Koiranen

# THE REALIZATION OF THE CUSTOMER MEETING MODEL IN AN APPOINTMENT MEETING

- LähiTapiola Finland Proper

A customer experience is nowadays a part of many companies' strategy. It is even raised to be the number one priority in LähiTapiola. It is even more invested than for example marketing and sales. To create the customer experience LähiTapiola uses its own customer meeting model whose realization is examined in this thesis. The main goal of the thesis is to examine if the customer meeting model of the company is realized in an appointment meeting.

The research group is very limited so the thesis will not become too large. The group comprehends of personnel customers who have come to the appointment meeting to take care of their insurances. So investment services and corporate customers are cut out from the research group. There are both present and potential customers of the company in the reasearch group.

Quantitative research is used as a research method. The people, who have come to the appointment meeting, will get a structured inquiry with fourteen multiple choice questions by e-mail. Open questions are not used so a statistically comparable data will be reached.

Based on the results, the company realizes its customer meeting model very well. The results are very positive and the amount of the positive answers is a clear majority in every question. There is something to be developed in the identification of the customers' identity, and covering the whole life safety.

As a conclusion, we can say that the employees focus on customer oriented approach. Moreover, they work professionally. They have the features of the good customer servant, like expertise, attitude, mind control, knowledge of human nature, and interaction skills. Based on the results the employees could focus more on covering the whole life safety, sales, and time control.

## KEYWORDS:

Customer encounters model, customer experience, customer service, customer oriented approach & customer meeting.

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>1</b>
<b>2 ASIAKASPALVELU</b>	<b>3</b>
2.1 Asiakaslähtöisyys	3
2.1.1 Asiakaskeskeisyys kilpailutekijänä	6
2.1.2 Asiakassuhteen hoitaminen	7
2.2 Hyvän asiakaspalvelijan tunnusmerkkejä	8
2.2.1 Asenne	9
2.2.2 Ihmistuntemus	11
2.2.3 Mielen hallinta	12
2.2.4 Vuorovaikutus	12
<b>3 ASIAKASKOHTAAMINEN</b>	<b>15</b>
3.1 Asiakaskohtaamisen portaat	15
3.1.1 Avoin mieli ja kontakti	16
3.1.2 Kuunteleminen	17
3.1.3 Huomioiminen ja kysymykset	18
3.1.4 Ratkaisu, toimenpiteet ja varmistus	18
3.2 Asiakastyytyväisyys	19
3.3 Asiakaskohtaamisen onnistumisen arviointi	20
<b>4 TUTKIMUS</b>	<b>22</b>
4.1 Havainnointi	23
4.2 Kysely	25
4.2.1 Haasteita tutkimusryhmän kokoamisessa	26
4.2.2 Saate	28
4.2.3 Muistutussähköposti viikolla 13	28
4.3 Tulokset	29
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>37</b>
5.1 Kehitysideat	38
5.2 Jatkotutkimukset	39
<b>LÄHTEET</b>	<b>40</b>

## KUVAT

Kuva 1 Asiakaslähtöisyyteen liittyvät termit (Aarnikoivu 2005, 17).	4
Kuva 2 Asiakassuhteen syntymisen portaikko (Aarnikoivu 2005, 24).	7
Kuva 3 Hyvän asiakaspalvelijan tunnusmerkkejä (Marckwort & Marckwort 2011, 13 – 28).	9
Kuva 4 Vaativan asiakaskohtaamisen portaat (Marckwort & Marckwort 2011, 72 – 77).	16
Kuva 5 Oman työskentelyn arviointi (Ojanen 2013, 95 – 96).	21

## KUVIOT

Kuvio 1 Teeman 1 vastaukset.	29
Kuvio 2 Teeman 2 vastaukset.	30
Kuvio 3 Teeman 4 vastaukset.	33
Kuvio 4 Teeman 5 vastaukset.	33
Kuvio 5 Teeman 6 vastaukset.	34
Kuvio 6 Teeman 7 vastaukset.	34

## TAULUKOT

Taulukko 1 Teeman 3 vastaukset.	31
---------------------------------	----

# 1 JOHDANTO

Asiakaskokemus on nostettu tärkeimmäksi tekijäksi LähiTapiola Varsinais-Suomen nykyisessä liiketoiminnan strategiassa: asiakaskokemuksen toteutumiseen panostetaan jopa enemmän kuin esimerkiksi myyntiin tai markkinointiin. Asiakaskokemus pyritään saavuttamaan asiakaskohtaamisen mallin avulla. Tämän opinnäytetyön tavoitteena onkin tutkia, miten hyvin LähiTapiola onnistuu asiakaskohtaamismallin toteuttamisessa. Työ on toimeksiantajalle erittäin merkittävä juuri sen vuoksi, koska asiakaskokemus on nostettu tavoitteissa ensimmäiseksi.

Työn tutkimusongelmana pidetään LähiTapiolan tietämättömyyttä siitä, toimiiko sen nykyinen asiakaskohtaamisen malli asiakaskokemuksen toteuttamisessa. Lisäksi yrityksellä on useampi tapa kohdata asiakas, kuten kohtaaminen toimistolla vuoronumeron kanssa, ajanvarauksella, puhelimitse, verkossa ja ulossoitossa. Tämä voi hankaloittaa yhtenäisen asiakaskohtaamisen mallin toteutumista. Lisäksi LähiTapiola tarjoaa palvelujaan sekä henkilö- että yritysasiakkaille, ja tarjoaa vakuutusten lisäksi myös muita palveluja, kuten sijoituspalveluja.

Tutkimus päätetään rajata koskemaan ainoastaan Turun toimiston henkilöasiakkaiden etukäteen sovittuja ajanvaraustapaamisia, joissa asiakas on tullut asioimaan nimenomaan vakuutusasioissa. Näin ollen kaikki muut palvelut on rajattu pois. Tutkimuskohdetta pidetään kannattavana valintana, koska näissä asiakastapaamisissa asiakaskokemuksen luominen on todella tärkeää: asiakashan on vaivautunut tulemaan toimistolle asti hoitamaan vakuutusasioitaan, joten palvelun tason tulee olla huipussaan. Populaatio koostuu niistä asiakkaista, jotka ovat hiljattain käyneet LähiTapiolassa ajanvaraustapaamisessa nimenomaan Turun toimistossa.

Ennen tutkimuksen järjestämistä toteutetaan havainnointijakso, jolloin tarkkaillaan satunnaisesti muutaman palveluneuvojan ja edustajan asiakastapaamista ja sen kulkua. Tämän pohjalta muotoillaan varsinainen tutkimus sähköisesti. Tutkimus toteutetaan strukturoituna kyselynä, joka lähetetään asiakkaille sähköpostin kautta. Kyseessä on siis kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Kyselyyn tulee pelkkiä monivalintakysymyksiä, jotta tulosten vertailu ja tilastojen muodostaminen ovat mahdollisia. Kyselyyn valitaan sekä LähiTapiolan jo valmiita asiakkaita, että sen potentiaalisia asiakkaita, jotta saadaan kattava kuva asiakaskohtaamismallin toteutumisesta ajanvaraustapaamisessa.

Tulosten perusteella muodostetaan johtopäätökset asiakaskohtaamisen mallin toteutumisen tilasta tällä hetkellä, ja tämän myötä pyritään löytämään kehitettäviä osa-alueita. Tutkimus voidaan helposti toteuttaa samanlaisena myöhemmin uudestaan.

## 2 ASIAKASPALVELU

Asiakaspalvelu on asiakkaan ja asiakaspalvelijan välinen kohtaaminen, jossa asiakaspalvelija ilmentää toiminnassaan yrityksen arvoja ja suhdetta asiakkaaseen. Kohtaamisen onnistumiseen vaikuttaa muun muassa se, kuinka asiakaslähtöistä toimintaa yrityksessä harjoitetaan. (Aarnikoivu 2005, 16.)

Asiakaspalvelu on asiakkaan odotuksiin vastaamista. Se on asennekysymys ja tilanne-taju on välttämättömyys. (Y-lehti 2011.) Asiakkaat odottavat näkemystä, ymmärrystä ja tulevaisuuteen katsomista, eikä ainoastaan asioiden hoitamista (Telia 2016). Asiakkailla on yhä suuremmat odotukset asiakaspalvelun laadusta ja yritysten tulee osata vastata näihin odotuksiin.

Asiakaspalvelijan ajattelun lähtökohtana tulee aina olla asiakkaan etu. Nykypäivän digitaalinen maailma antaa monenlaisia mahdollisuuksia jakaa asiakaspalvelukokemuksia suurelle joukolle. Sosiaalisten kanavien vahvuus luo haasteen yrityksille, koska usein negatiiviset kokemukset voivat kaikia kauas. Toisaalta niin voivat hyvätkin. (Ruoste-tsaari 2016; Valvio 2010, 62.) Digitalisaation myötä asiakaspalvelijan rooli yrityksen maineen säilyttäjänä korostuu juuri siksi, että asiakkailla on mahdollisuus jakaa asiakaspalvelukokemuksiaan sosiaalisessa mediassa.

Asiakaspalvelu liittyy kuvaan jo silloin, kun asiakas astuu yrityksen tiloihin. Kun asiakas odottele pääsyä tapaamiseen, hän saa aulassa työskenteleviltä ihmisiltä kuvan yrityksen toiminnasta ja joukkuehengestä. On aivan eri asia nähdä iloisia ja avoimen oloisia työntekijöitä kuin omiin ajatuksiinsa kätkeytyneitä väsyneitä raahustajia. (Ojanen 2013, 57.) Kasvokkain tapahtuvassa asiakaspalvelussa asiakas saa heti kuvan yrityksen tavasta kohdella asiakkaitaan. Työn aiheen vuoksi tässä opinnäytetyössä keskitytään ainoastaan kasvokkain tapahtuvaan asiakaspalveluun.

### 2.1 Asiakaslähtöisyys

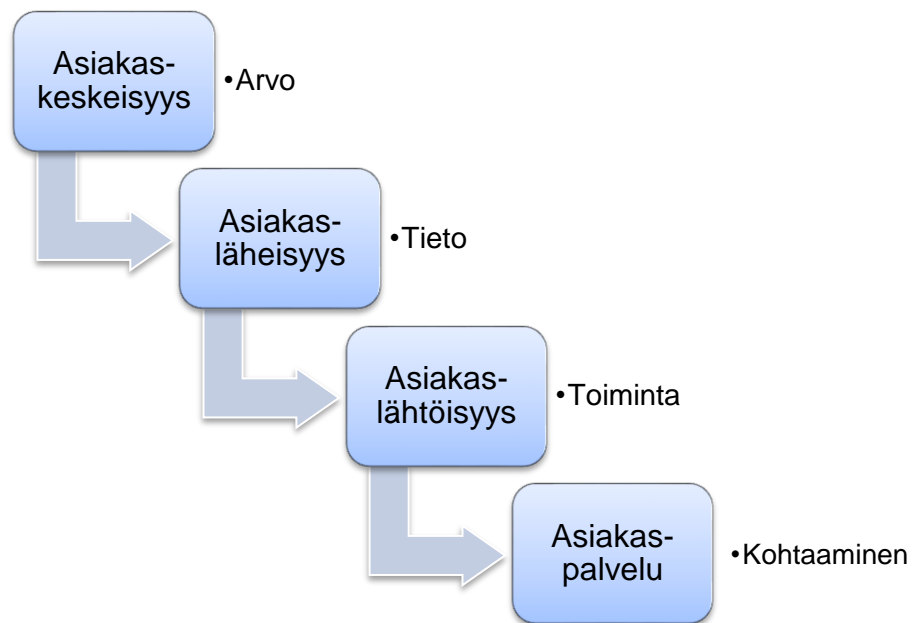
Yrityskulttuuri on summa johtajien ja työntekijöiden käyttäytymisestä, arvoista ja asenteista. Asiakaskeskeisessä kulttuurissa fokus asiakkaisiin nähdään osana yrityksen luonnetta. (Vesterinen 2014, 11.) Nykypäivänä keskitytään yhä enemmän ja enemmän juuri asiakaskeskeiseen kulttuuriin: Asiakaslähtöisyys nousee yhä yleisemmin yritysten ja yhteisöjen strategiseksi ykköstavoitteeksi. Aito uudistuminen asiakaslähtöisyyteen vaatii



strategian ja uusien toimintamallien lisäksi yritykseltä henkilökohtaista asennemuutosta. (Mattila & Ollikainen 2015.) Enää ei keskitytä ainoastaan siihen, mikä on yrityskulttuurin näkökulmasta tärkeää, koska asiakas on nykyään avainasemassa. Yritysten tulee näin ollen panostaa asiakaslähtöisyyteen.

Nykyaikaisen johtajan on näytettävä työntekijöilleen, kuinka paljon taloudellista hyötyä heille ja yritykselle koituisi, mikäli jokainen keskittyisi tuottamaan asiakkaille huomattavaa arvoa. Asiakkaat kuluttaisivat enemmän ja heidän palvelemisestaan koituisi yritykselle paljon vähemmän kustannuksia. Jokainen hyötyisi ja loistavaa asiakaspalvelua antaneet työntekijät palkittaisiin. (Kotler 2005, 8.) Asiakaslähtöinen ajattelu todetaan kannattavaksi sekä asiakkaan että yritystoiminnan kannalta.

Asiakaslähtöisyyden toteutuminen edellyttää yrityksessä asiakaskeskeisyyden arvoon sitoutumista. Asiakaslähtöisyyden edellytyksenä on myös asiakasläheisyyden toteutuminen, joka myös kumpuaa asiakaskeskeisyyden arvosta. Asiakasläheisyydellä tarkoitetaan sitä, että yrityksellä on asiakkaita koskevaa tietoa, jota yritys aktiivisesti kartuttaa monipuolisia tiedonkeruukanavia käyttäen. (Aarnikoivu 2005, 16.) Yritys pyrkii näin ollen tuntemaan asiakkaansa mahdollisimman hyvin, jotta se pystyy vastaamaan tämän tarpeisiin mahdollisimman hyvin.



Kuva 1 Asiakaslähtöisyyteen liittyvät termit (Aarnikoivu 2005, 17).

Kuvasta 1 nähdään prosessi, miten asiakaskeskeisyyden arvo ilmenee yritystoiminnassa. Prosessi lähtee asiakaskeskeisyyden arvosta, jolloin yritys päättää asettaa asiakkaan ykköseksi. Asiaksläheisyyteen pyritään, koska yritys tarvitsee asiakkaistaan tietoa, jotta se pystyisi vastaamaan näiden tarpeisiin. Asiakslähtöisyys kuvaa toiminnallista vaihetta, jossa yritys todistaa asiakkaalleen toimivansa asiakaskeskeisen arvon mukaisesti. Asiakaspalvelu on kohtaaminen asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä.

Jotta yritys olisi aidosti asiakslähtöinen, sen johdossa tulisi olla asiakaspäälliköitä eikä tuotepäälliköitä: he selvittäisivät, mistä tuotteista ja palveluista asiakkaat olisivat kiinnostuneita ja työskentelisivät tuotepäälliköiden kanssa pystyäkseen toimittamaan niitä (Kotler 2005, 9). Asiakaspäälliköiden toiminta vastaa tarvekartoitusta.

## **Luottamus**

Luottamus on asiakaskeskeisen kulttuurin keskiössä: Lähtökohta ja ensimmäinen taso luottamuksen syntyemiselle on se, että yritys tekee sen, mitä on luvannut tekevänsä. Seuraavalla tasolla yritys toimii asiakkaansa toiveen mukaan. (Heppell 2015, 14.) Ensimmäinen taso on paljon yksinkertaisempi: älä lupaa sitä, mitä et voi tehdä. Toinen taso on sen sijaan jo kinkkisempi, koska kaikki asiakkaat eivät tiedä, mitä haluavat. Näiden asiakkaiden tarpeiden täyttäminen on siis paljon hankalampaa. Yritykset saavat tietoa asiakkaidensa tarpeista keskustelemalla, esittämällä kysymyksiä ja aktiivisesti ottamalla kontaktia asiakkaisiin.

Luottamuksen kolmannella tasolla yrityksen asiakslähtöisyys tulee jo erittäin hyvin esille. Yritys toimii asiakkaan tarpeiden mukaan, ja tekee sen paremmin kuin kilpailijat. Lisäksi yritys lisää uusia ulottuvuuksia ja kokemuksia, joista asiakas ei vielä ole ollut tietoinen. Tällainen toiminta nostaa yrityksen luotettavuuden tasolle kolme asiakslähtöisyyden näkökulmasta. (Heppell 2015, 14 – 15.) Toki tasoilla yksi ja kaksi yritys pystyy tekemään hyvääkin tulosta, mutta tason kolme saavutettuaan yritys todennäköisemmin saa pitkäaikaisia ja asiakaskokemuksellisia asiakkaita.

## **Tuotekeskeinen yritys ja tyrkyttäminen**

Tuotekeskeisyys ja runsas panostaminen pääomaan aiheuttaa sen, että yritys työntää tarjottavaansa jokaiselle asiakkaalle. Tällöin yritys ei huomaa, että asiakkaat ja yrityksen

arvot ovat erilaisia. Tällainen yritys ei myöskään tiedä juuri mitään yksittäisistä asiakkaitaan, joten se myy paljon vähemmän yhdelle asiakkaalle. Asiakslähtöisessä yrityksessä lähtökohta on täysin erilainen, koska se käyttää tunnistamisen ja vastaamisen markkinointia. (Kotler 2005, 10.) Asiakslähtöinen yritys pystyy myymään enemmän samalle asiakkaalle, koska se tuntee asiakkaansa paljon paremmin tiedonkeruun ansiosta.

Tyrkyttäminen voi olla sekä asiakkaan tarpeisiin nähden alamittaisen, että ylimitoitettun tuotteen myyntiä. Tyrkyttäminen ei olekaan yritykselle kannattavaa asiakslähtöisyyden näkökulmasta, koska kerran pahasti pettynyt asiakas ei palaa. Asetelma tulisikin kääntää siten, että tuote sovitetaan asiakkaan tarpeisiin eikä toisin päin. (Kannisto & Kannisto 2008, 119 – 120.) Tällainen toimintatapa on asiakslähtöisesti ajateltuna paljon parempi, koska tällöin asiakas tuntee, että hänen tarpeisiinsa halutaan vastata.

### 2.1.1 Asiakaskeskeisyys kilpailutekijänä

Yrityksen toiminnan edellytyksenä on ostava ja maksava asiakas. Markkinat ovat muuttuneet merkittävästi 2000-luvulla, joten yritysten selviytyminen edellyttää asiakaspalvelun mieltämistä aidoksi kilpailutekijäksi. Nykyaikana myyjä ja ostaja -asetelman sijaan korostetaan yrityksen ja asiakkaan välistä kumppanuussuhdetta. Asiakaskeskeisyys korostuu yhä enemmän, ja se on yritysten selviytymisen edellytys. (Aarnikoivu 2015, 13 – 14.) Asiakkailla on varaa valita yrityksensä, ja juuri tästä syystä yritysten on panostettava asiakaskeskeisyyteen voittaakseen asiakkaat puolelleen.

Asiakkaan muuttuminen luo paineita asiakaskeskeisyyden onnistumiselle: päivä päivältä asiakkaasta tulee yhä vaativampi, kriittisempi ja uskottomampi. Asiakas vaatii sekä laadukasta asiakaspalvelua että halpaa hintaa, mikä ei ole helppoa toteuttaa. Yrityksen jatkuvuuden edellytyksenä on voiton tuottaminen, jota voi olla vaikea saavuttaa, koska nykyään asiakas ei ole läheskään aina valmis maksamaan asiakaspalvelusta. (Aarnikoivu 2015, 14.) Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaat vaativat enemmän henkilökuntaa asiakaspalveluun, mutta palvelun hinta ei saisi nousta.

Yritysten avainkysymyksenä on, miten saada asiakas ostamaan juuri heiltä eikä lukuisilta kilpailijoilta. Vastaus on erottautuminen positiivisesti asiakaspalvelun avulla: lähes kaikki yritystoiminnassa on kopioitavissa, mutta hyvää asiakaspalvelua ei kilpailija pysty varastamaan (Aarnikoivu 2005, 19). Tästä johtuen yrityksen kannattaa tarkkailla asiakaspalvelunsa laatua ja tehdä asiakastytyväisyystutkimuksia, jotta se voisi kehittää toimintaansa asiakkaiden mieleiseksi.

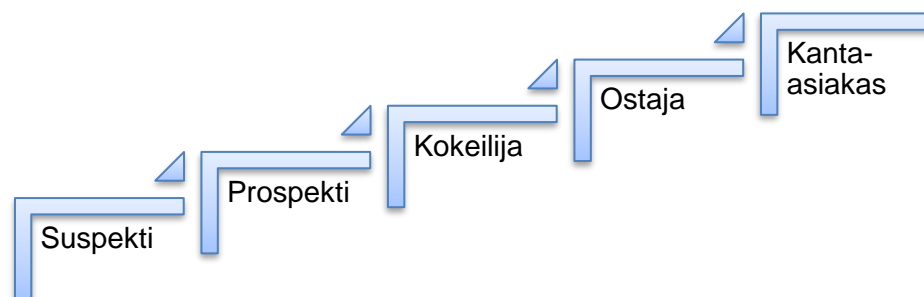
Palvelukokemuksen tuottaminen on asiakkaalle avainasia. Nykyään puhutaankin jo palveluelämyksestä. Asiakas ostaa sieltä, mistä saa erinomaisen tuotteen kilpailukykyiseen hintaan ja loistavaa palvelua. Asiakas haluaa kuitenkin yhä enemmän elämyksiä. Konkreettisesti tämä tarkoittaa sitä, että yritys myy yhä enemmän asiakaspalvelun tuomilla palveluelämyksillä varsinaisen tuotteen jäädessä jopa sivurooliin. (Aarnikoivu 2005, 19 – 21.) Näin ollen asiakaspalvelu on markkinointikeino ja erottautumisväline kilpailijoista.

### 2.1.2 Asiakassuhteen hoitaminen

Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja tunnistaminen ovat asiakassuhteiden hoitamisen kannalta keskeisiä: yritys, jolla on paras tuntuma asiakkaisiin, kykenee parhaiten ennustamaan asiakkaan ostokäyttäytymistä ja toimimaan sen mukaisesti (Mäntyneva 2001, 15). Tämän toiminnan seurauksena yritys todennäköisesti saa tehtyä myyntiä, koska se on pystynyt antamaan asiakkaille sitä, mitä he haluavat.

Asiakaspalvelun keskiöön on noussut panostus asiakassuhteen hoitamiseen ja kehittämiseen, joilla tavoitellaan asiakkuuden syntymistä ja asiakasuskollisuutta (Aarnikoivu 2005, 23). Asiakkaista halutaan tehdä pitkäaikaisia, ja tämän vuoksi asiakassuhteisiin panostetaan paljon. Esimerkiksi vakuutusyhtiöt pyrkivät siihen, että asiakkaat keskittäisivät kaikki vakuutuksensa samaan yhtiöön.

Asiakassuhteen hoitaminen on asiakkuuden rakentamista, kehittämistä ja ylläpitoa. Hyvä asiakassuhde tarkoittaa asiakkuutta, joka on tilanne, jossa asiakas ja palveluntarjoaja suhtautuvat toisiinsa positiivisesti. Asiakkuutta ei ole ilman hyvää asiakassuhdetta. (Aarnikoivu 2005, 23 – 24.) Asiakassuhteisiin tulee näin ollen panostaa, jotta mahdollisista asiakkaista saataisiin lopulta kanta-asiakkaita.



Kuva 2 Asiakassuhteen syntymisen portaikko (Aarnikoivu 2005, 24).

Kuvasta 2 nähdään, että asiakassuhde voidaan kuvata portaikkona, jossa alimmalla tasolla on suspekti eli mahdollinen asiakas ja ylimmällä tasolla kanta-asiakas. Prospektilla tarkoitetaan todennäköisempää asiakasta kuin suspektia, ja kokeilijalla tarjouksen pyytäjää (Aarnikoivu 2005, 24). Aikaisemmat asiakkaat puuttuvat portaikosta, koska he ovat niin sanotusti tippuneet pois. Aikaisemmat asiakkaat voivat kuitenkin myöhemmin kivuta takaisin portaikon eri tasoille, mikäli asiakassuhde saadaan uudestaan syntymään.

Asiakassuhteen portaikon eri tasoilla asiakkuudella on erilainen syvyys ja aste. Uusi asiakkuus on luonnollisesti herkempi kuin vuosia kestänyt. Kuitenkin juuri vanhat asiakkuudet ovat henkisesti kaikkein tärkeimpiä. (Mäntyneva 2001, 15.) Vanhoista ja pitkäaikaisista asiakkuuksista halutaan pitää kiinni.

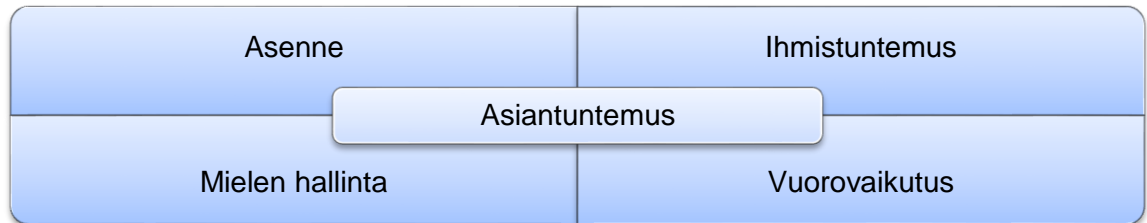
Ostaja-portaalla aktivoidaan asiakas ostamaan yrityksen tuotteita ja palveluita, ja syventämään asiakkuutta: pyritään hyödyntämään koko tuoteportfolion potentiaali asiakkaan ilmeisten ja piilevien tarpeiden tyydyttämiseksi (Mäntyneva 2001, 15 – 16). Tässä kohtaa tarvekartoituksen tekeminen on tärkeää, jotta osattaisiin tarjota asiakkaalle juuri hänelle ne oikeat ratkaisukokonaisuudet.

Kun asiakassuhde on edennyt kanta-asiakasportaalle, yritykselle on erittäin tärkeää säilyttää asiakas pitkäaikaisena (Mäntyneva 2001, 16). Asiakkuuden luomiseksi ollaan tehty työtä, joten asiakas halutaan säilyttää. Lisäksi pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat taloudellisesti kannattavia. Käytännössä uusien asiakkuuksien hankinta on vähintään viisi kertaa kalliimpaa kuin vanhojen asiakkuuksien säilyttäminen (Valvio 2010, 70; Kotler 2005, 13). Uuden asiakkaan kohdalla täytyy aina aloittaa alusta, mutta vanhasta asiakkaasta yrityksellä on etukäteen jo paljon tietoa. Kanta-asiakasta on täten paljon helpompi miellyttää, koska tiedetään hänestä paljon enemmän.

## 2.2 Hyvän asiakaspalvelijan tunnusmerkkejä

Hyvää asiakaspalvelua ei synny itsestään, vaan se vaatii palveluprosesseja ja toimintatapoja. Palvelutilanne on nimittäin kahden ihmisen kohtaaminen. Parhaat asiakaspalvelijat pistävät persoonansa mukaan, ottavat tarvittaessa myös riskejä ja improvisoivat asiakkaan tarpeen ja persoonan mukaan. Monesti asiakas muistaa jälkikäteen parhaiten juuri ne tilanteet, joissa asiakaspalvelija näkee henkilökohtaisesti vaivaa hänen eteensä. (Mattila & Ollikainen 2015.) Tästä voidaan päätellä, että olennaista on yhdistää strategiaan ja toimintatapaan myös asiakaspalvelijan hyvä tilannetaju, koska kohtaamiset ovat aina ainutlaatuisia, eikä yksikään tapaaminen tai asiakas ole samanlainen toisen kanssa.

Vaativista asiakaspalvelutilanteista ei aina ole helppoa suoriutua. Tilanteiden ennakointi ja niihin valmistautuminen on harvoin täysin mahdollista, koska yksittäiset tilanteet ovat aina erilaisia ja arvaamattomia. Asiakaspalvelija voi kuitenkin suoriutua työn mukana tulleista haasteista, kun hänellä on oikeanlaiset apuvälineet: asiantuntemus, oikea asenne, riittävä ihmistuntemus, mielen hallinta ja hyvät vuorovaikutustaidot. (Marckwort & Marckwort 2011, 13.)



Kuva 3 Hyvän asiakaspalvelijan tunnusmerkkejä (Marckwort & Marckwort 2011, 13 – 28).

Asiantuntemus karttuu luonnollisesti kokemuksen myötä automaattisesti: mitä tutumpi tuotteesta tai palvelusta asiakaspalvelijalle tulee, sitä asiantuntevampi hän on. Asenne, ihmistuntemus, mielen hallinta ja vuorovaikutus sen sijaan vaativat enemmän ponnisteluja kehittyäkseen. Kun kaikki viisi elementtiä toimivan tasapainoisesti yhdessä, kuten Kuvassa 1, asiakaspalvelijaa voidaan pitää ammattilaisena.

### 2.2.1 Asenne

Kuvasta 3 nähdään, että asenne, ihmistuntemus, mielen hallinta ja vuorovaikutus ovat kaikki hyvän asiakaspalvelijan tunnusmerkkejä. Yhdessä toimiessaan ne muodostavat loistavan kokonaisuuden asiakaspalvelun hallinnassa.

Palveluorganisaatiossa henkilöstön asenteilla on oleellinen vaikutus palvelun laatuun ja lopputulokseen (Valvio 2010, 37). Asenne on kuitenkin loppu peleissä valintakysymys ja pystymme itse vaikuttamaan siihen (Marckwort & Marckwort 2011, 13). Asia on hyvinkin yksinkertainen: annammeko periksi negatiivisuudelle vai lähdemmekö kulkemaan positiivista tietä, joka kuitenkin vaatii enemmän ponnisteluja. Palkintona ponnistelusta saamme ratkaisun, joka on todennäköisimmin hyvä sekä itsemme että asiakkaan kannalta.

Menestyvät ihmiset pyrkivät keskittymään myönteisiin asioihin. Aina se ei ole helppoa, mutta jos pystyy näkemään eteen tulevat tilanteet mahdollisuuksina uhkien sijaan, päätyy yleensä positiiviseen lopputulokseen. Asiakaspalvelijoiden tulisi aina pyrkiä löytämään asioiden myönteiset puolet, jottei hankalat kohtaamiset päästä negatiivista asennetta valloilleen. (Valvio 2010, 38 – 39.) Hankalasta asiakaskohtaamisesta selviää paljon helpommin, jos asiakaspalvelija onnistuu näkemään tilanteen mahdollisuutena. Huonoja hetkiä ei myöskään kannata jäädä muistelemaan, koska niitä tulee väistämättä jokaisen asiakaspalvelijan kohdalle.

Negatiivisuuteen uponnut asiakaspalvelija näkee yleisimmin myös asiakkaansa negatiivisessa valossa: Vaativat tilanteet koetaan uhkana ja stressaavana taakkana. Vaativat asiakkaat leimataan mielessä ärsyttäviksi idiooteiksi. Tällainen asiakaspalvelija näkee työnsä ja asiakkaansa pelkinä miinuksina (Marckwort & Marckwort 2011, 13 – 14.) Harva asiakas pitää tällaista asiakaspalvelijaa miellyttävänä, ja tuskin haluaa tehdä tämän kanssa yhteistyötä.

Mitä negatiivisen asenteen muuttamiseksi voidaan sitten tehdä? Asenteet muodostuvat paljolti taustan ja kokemuksen perusteella. Voidaan kuitenkin vaikuttaa siihen, minkälaisia kokemuksia vaalitaan mielessä. Asenteen saaminen positiiviseksi onnistuu, mikäli keskittyy vaalimaan juuri niitä onnistumisia ja hyviä asiakastapaamisia. Tilanne täytyy osata nollata. Keskittyminen hankaluuksiin ja mahdollisiin epäonnistumisiin vain lyttää mielen maahan, joten asennekin on todennäköisesti paljon negatiivisempi. (Marckwort & Marckwort 2011, 14; Nuutinen 2016.) Ihmisellä on kuitenkin luontainen taipumus harmitella epäonnistumisia niin, että yksi huono tapaaminen voi pistää monet onnistumiset unholaan. Hyvään asenteeseen tsemppaaminen voi siis olla joskus hankalaa.

Positiivisen asenteen saavuttamisella on kuitenkin paljon hyviä puolia työn onnistumisen kannalta: asiakaspalvelija pyrkii asiakkaan kannalta hyvään ratkaisuun, hän on aidosti kiinnostunut työstään ja asiakkaistaan, hänen fokuksensa on juuri asiakkaissa ja heidän tarpeissaan, sekä hän saa tyydytystä vaativien tilanteiden hallinnasta (Marckwort & Marckwort 2011, 14). Tällaisen asiakaspalvelijan kanssa asiakkaat mieluusti tekevät töitä, koska he keskittyvät juuri asiakkaisiin.

Yleensä positiivinen asiakaspalvelija saa myös asiakkaan hyvälle tuulelle. Iloiseen meininkiin kannattaa todellakin panostaa, koska fakta on se, että tyytymättömät asiakkaat ostavat paljon vähemmän (Heppell 2015, 40). Hyvä tunnelma voi välillä jopa hieman paikata asiantuntemuksen puutetta.

## **ASIAKAS – minä, asiakas – MINÄ ja ASIAKAS – MINÄ**

ASIAKAS – minä – tilanteessa asiakaspalvelija kokee asiakkaan suurena ja itsensä pienenä (Marckwort & Marckwort 2011, 16). Tällainen tilanne voi johtaa alemmuuskompleksiin, ja se voi olla tuttua kaikille erityisesti jonkun arvostetun henkilön seurassa. Asenne, jossa näkee itsensä pienenä, haihtuu iän ja varttumisen myötä, mutta voi iskeä aina välillä uudestaan tietynlaisessa seurassa. Asiakaspalvelun toimivuuden kannalta asiakaspalvelijalla ei saisi olla itseään vähättelevä asenne, koska tämä viestii asiakkaalle epävarmuutta.

Edellisen asenteen vastakohta on asiakas – MINÄ, eli tässä tilanteessa asiakaspalvelija näkee asiakkaan pienenä ja mitättömänä. Hän kokee itsensä suurena, kenties jopa kaikitietävänä, eli kyseessä on ylemmyyden tunne. (Marckwort & Marckwort 2011, 17.) Tämä voi ilmetä tilanteissa, joissa asiakaspalvelija jopa halveksii asiakkaita ja pitää näitä tietämättöminä, kenties jopa tyhminä.

Asiakas – MINÄ – tilanne näkyy ennakkoluuloina, kuten ”naiset eivät ymmärrä tekniikkaa”, ”vanhukset ovat dementoituneita” ja ”nuoria ei tarvitse ottaa vakavasti” (Marckwort & Marckwort 2011, 17). Asiakaspalvelija ei saisi koskaan asettaa ennakkoluuloja vain asiakkaan ulkonäön perusteella. Tilannetaju korostuu asiakaspalvelijan työssä, koska vitsikkyys asiakkaan kustannuksella voi olla kohtalokas virhe, samoin kuin asiakkaan aliarvioiminen (Marckwort & Marckwort 2011, 17; ks. myös Mattila & Ollikainen 2015).

ASIAKAS – MINÄ – asetelma on asiakaspalvelijalle paras asenne, koska se merkitsee sitä, että arvostaa ja kunnioittaa asiakasta. Tämän lisäksi hän on myös tietoinen omasta arvostaan, eli hyväksyy sekä asiakkaan että itsensä. (Marckwort & Marckwort 2011, 18.) Kun saadaan tällainen tilanne aikaan, vuorovaikutus on luontevaa ja oikeanlaisen tunnelmankin luominen on paljon helpompaa.

### **2.2.2 Ihmistuntemus**

Jos halutaan tuntea ja ymmärtää erilaisia ihmisiä, lähtökohta löytyy aina peilistä: tunne itsesi on ihmistuntemuksen lähtökohta (Marckwort & Marckwort 2011, 20; ks. myös Nuutinen 2016). Asiakaspalvelijan työhön kuuluu kohtaamiset erilaisten ihmisten kanssa. Tästä syystä ihmistuntemus on tärkeä ominaisuus hyvässä asiakaspalvelijassa.



Ihmisten erilaisuudessa on voimaa. Jos erilaisuus haittaa ja ärsyttää, tuloksena on destruktiivinen eli hajottava voima. Mutta kun ymmärrämme erilaisuutta, hyväksymme sen olemassa olon ja osaamme hyödyntää sitä, siitä tulee konstruktivinen eli rakentava voima. (Marckwort & Marckwort 2011, 20.) Vastapuolen erilaisuuden ymmärrys on suurena apuna asiakaskohtaamisessa, koska tällöin asiakaspalvelija kykenee asettumaan asiakkaansa asemaan ja ymmärtämään tämänkin kannan.

### 2.2.3 Mielen hallinta

Asiakaspalvelussa oman tunnetilan ja mielen hallinta on lähtökohta ja perustaito. Ellei tähän pysty, työ muuttuu erittäin kuormittavaksi. (Nuutinen 2016.) New York Timesin tekemässä tutkimuksessa saatiin selville asiakaspalvelun kuuluvan kymmenen eniten stressaavan työn joukkoon (Marckwort & Marckwort 2011, 21). Miten sitten käy vaativissa ja hankalissa tilanteissa, kun asiakas on voimakkaasti tunnelatautunut? Asiakaspalvelija ei saa tuhtua asiakkaan lailla, oli tilanne millainen tahansa. Asiakaspalvelijan tulee löytää keinot hallita ja maltaa mielensä, ja kohdella jokaista asiakasta yhtä kohteliaasti ja kunnioituksella.

Miten mieltä voi sitten hallita? Ratkaisuna ovat mielikuvat. Kun hallitsemme mielikuviamme, hallitsemme mieltämme. Mieltä voisi verrata veneeseen: Jos peräsin puuttuu, tuuli ja aallot kuljettavat venettä haluamaansa suuntaan. Jos taas peräsin löytyy, kuljettaja pystyy ohjaamaan veneen päämääräänsä. Myrskyn yllättäessä ankkuri pitää veneen paikallaan. (Marckwort & Marckwort 2011, 22.) Näin ollen mielikuvat toimivat mielen ”veneen” peräsimenä ja ankkurina.

### 2.2.4 Vuorovaikutus

Ihminen on sosiaalinen olento ja täysin riippuvainen muista kanssaihmisistä. Ihmisten tavoitteet saavutetaan vuorovaikutuksen kautta, jossa on kaksi osapuolta: lähettäjä ja vastaanottaja. Kontakti syntyy vastaanottajan reagoidessa lähettäjän viestiin. Asiakaspalvelutilanteessa nämä osapuolet luonnollisesti ovat asiakaspalvelun tarjoaja ja asiakaspalvelun tarvitsija. (Marckwort & Marckwort 2011, 23.) Onnistunut asiakaspalvelutilanne vaatii kontaktin syntymistä näiden osapuolten välille.

Kun asiakaspalvelijalla ja asiakkaalla on hyvä kontakti, ja vuorovaikutuskin on sujuvaa, asian käsittely on paljon helpompaa. Positiivisen kontaktin luominen onnistuu katseella,

äänellä ja hymyllä (Marckwort & Marckwort 2011, 23). Myönteinen kontakti voi tehdä vaikeastakin tilanteesta helpon. Jos keskustelussa kuitenkin keskitytään ainoastaan kontaktiin, varsinainen asia voi jäädä toisarvoiseksi.

Pelkkään asiaan keskittyminen ja kontaktin laiminlyönti ei myöskään ole merkki onnistuneesta asiakaspalvelutilanteesta: jos asiakaspalvelija ei ollenkaan huomioi asiakastaan esimerkiksi katsekontaktilla, vaan hänen koko huomionsa on pelkästään asiassa, kontakti voi jäädä kokonaan syntymättä tai muuttua negatiiviseksi (Marckwort & Marckwort 2011, 24). Tällaisessa tilanteessa asian käsittely voi muuttua vaikeaksi, koska asiakkaalle todennäköisesti tulee tunne, ettei häntä huomioida.

Toimivassa asiakaspalvelussa kontakti ja asia ovat hyvässä tasapainossa keskenään. Kontaktin syntymistä edistävät vuorovaikutustaidot. Näihin kuuluvat muun muassa kielten- ja äänenkäyttö ja kehonkielen hallinta. Lisäksi tulee osata tulkita toisenkin lähettämiä viestejä. (Marckwort & Marckwort 2011, 24 – 25.) Kuitenkin stressaantuneet ja pahanuuliset asiakkaat ovat asiakaspalvelijan arkipäivää. Hyvä asiakaspalvelija osaa jo pelkällä kehonkielellään rauhoitella vaikeaa ja hankalaa asiakasta: muutama syvä hengitys, nyökyttely ja asiakkaan eleiden myötäily ovat jo suureksi avuksi (Latva-Teikari 2016).

Ennen kaikkea asiakaspalvelu on kaksipuolista kommunikaatiota, joka muodostuu kolmesta osa-alueesta: ilmeet ja eleet, äänenpainot, sekä sanat. Palvelutilanteissa tulisi muistaa, että ilmeiden ja eleiden painoarvo kokonaisviestinnässä on 55 prosenttia, äänenpainojen 38 prosenttia ja sanojen vain seitsemän prosenttia. (Valvio 2010, 107 – 108.) Taitava asiakaspalvelija pystyy kehonkielellään tukemaan sanojaan. Tämä taito olisi hyvä oppia, koska äsken todettiin sanattoman viestinnän osuuden olevan peräti 93 prosenttia vuorovaikutuksesta.

Asiakaspalvelun ammattilaisille kehittyä kokemuksen myötä niin sanottu psykologinen silmä, jonka avulla he pystyvät näkemään, millaisesta asiakkaasta on kysymys. Tätä tulkitsemisen taitoa voi kehittää avaamalla silmänsä kehonkielen viesteille. Asiakaspalvelijan yksi tärkeistä taidoista onkin juuri kehonkielen tulkitseminen, koska tämä auttaa häntä ymmärtämään asiakkaan mielentiloja. Asiakaspalvelija saa vihjeitä asiakkaansa mielentilasta tarkkailemalla esimerkiksi tämän askeleita, katsekontaktia, asentoa ja ilmeitä. (Marckwort & Marckwort 2011, 51 – 56.) Kehonkielen tulkitsemistaidon avulla asiakaspalvelija pystyy itsekin käyttämään tilanteeseen sopivaa kehonkieltä.

Kun taitava asiakaspalvelija tapaa asiakkaansa ensimmäistä kertaa, hän luo heti ensimmäiseksi kontaktin tunnelman avulla ja siirtyä vasta sitten varsinaiseen asiaan. Asian

käsittelyhän sujuu helpommin kontaktin synnyttyä. Vasta asian käsittelyvaiheessa käytetään niin sanottua täsmäkieltä, eli selitetään hinnat, toimitus- ja sopimusehdot mahdollisimman selkeästi. Tapaamisen loppuksi siirrytään taas kepeään rupatteluun, jotta tilanteesta jää molemmille mahdollisimman positiivinen mielikuva. Tosin hankalassa tilanteessa kontaktin luomiselle ei aina välttämättä löydy edellytyksiä, ja stressaantunut asiakas voi vaatia heti asiaan käymistä. (Marckwort & Marckwort 2011, 27 – 28.) Näin ollen taitavalta asiakaspalvelijalta vaaditaan myös tilannetajua, koska hänen pitää osata arvioida, milloin kontaktin luomiseen kannattaa käyttää vähemmän aikaa.

### 3 ASIAKASKOHTAAMINEN

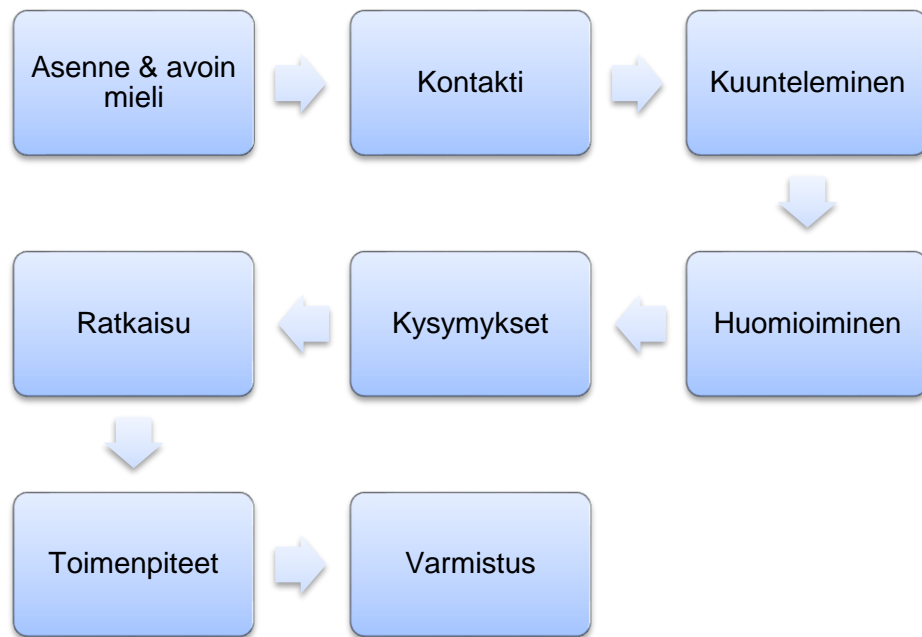
Asiakkaat ovat tunnetusti erilaisia, joten yksilöllisen palvelun tulisi toteutua asiakaskohtaamisessa. Lisäksi yrityksen tulisi hyödyntää moninaisia tapoja ja keinoja palvella asiakkaitaan kohdennetusti, sekä panostaa uusien palvelutapojen innovointiin. Innovatiivisuuden vaade syntyy asiakkaiden arvostuksesta. (Aarnikoivu 2005, 28.)

Yhä useampi asiakas purkaa turhautumistaan huonoon palveluun sosiaalisessa mediassa, mutta toisaalta myös hyvät kokemukset leviävät nopeasti suosituksina. Näin ollen yritysten on välttämätöntä kehittää ja ottaa käyttöön uusia palvelustrategioita, joilla varmistetaan asiakaskokemus ja liikevaihdon kasvu. (Uski 2017.) Luonnollisesti asiakaskokemuksella on vaikutusta liikevaihdon ja -voiton kasvuun: tyytyväinen asiakas palaa todennäköisesti takaisin ja saattaa suositella yritystä myös muille. Tämän vuoksi yrityksen tulee panostaa asiakaskohtaamisen laatuun, jotta mahdollinen asiakaskokemus syntyisi.

Asiakaskohtaaminen voidaan kuvata portaittain tapahtuvana tilanteena: yrityksen edustaja ja asiakas kohtaavat, ja pyrkivät molempia osapuolia miellyttävän ratkaisun löytämiseen porrastetulta portaalta. Kohtaamisen tarkoituksena on saavuttaa asiakastyytyväisyyttä ja asiakaskokemus. Tässä luvussa kuvatut asiakaskohtaamisen portaat ovat kerätty julkisesta kirjallisuudesta. LähiTapiolan oma asiakaskohtaamisen malli löytyy yrityksen intrasta, joten se on ulkopuolisilta salattua tietoa. LähiTapiolan asiakaskohtaamisen mallia ei siis missään vaiheessa avata tässä opinnäytetyössä.

#### 3.1 Asiakaskohtaamisen portaat

Asiakaspalvelutilanteet tapahtuvat yleensä tietyn kaavan mukaan: asiat tapahtuvat porrastetulta portaalta tietyssä järjestyksessä. Joskus asiakaspalvelija saattaa hypätä jonkin portaan yli, mutta tiettyä järjestystä noudattaminen voi helpottaa asiakaskohtaamisen sujuvuutta. Käytäntö on osoittanut jokaisen portaan tarpeellisuuden: asenne, kontakti, kuunteleminen, huomioiminen, kysymykset, ratkaisu, toimenpiteet ja varmistus (Marckwort & Marckwort 2011, 72). Yrityksillä on omat kohtaamismallinsa, mutta yleensä ne noudattavat samankaltaista kaavaa, tai niissä on ainakin joitain samankaltaisuuksia.



Kuva 4 Vaativan asiakaskohtaamisen portaat (Marckwort & Marckwort 2011, 72 – 77).

Kuvasta 4 nähdään, että asenne muodostaa perustan, jonka varaan muut portaat rakennetaan. Mitä vahvempi perusta on, sitä tukevammin tulevat portaat pysyvät pystyssä. Oikeanlaisesta asenteesta puhuttiin jo käydessä läpi hyvän asiakaspalvelijan tunnusmerkkejä: positiivinen asenne saavutetaan vaalimalla onnistumisia sen sijaan, että keskityttäisiin negatiivisiin kokemuksiin.

### 3.1.1 Avoin mieli ja kontakti

Asenteen lisäksi asiakaspalvelijalla tulee olla avoin mieli. Se tarkoittaa suhtautumista asioihin ennakkoluulottomasti ja haasteiden vastaanottamista. Jos asiakaspalvelija pelkää jo etukäteen tai säikähtää hankalaa tilannetta, hänelle käy samoin kuin oikeassa vaaratilanteessa: aistikenttä rajoittuu eivätkä aivot toimi. Asiakaspalvelija voi kuitenkin kouluttautua erottamaan vaativan tilanteen hoitamisen ja todellisen uhan toisistaan. Hankalan asiakaskohtaamisen hoitamisessa ei auta pakoreaktio vaan mielen hallinta. (Marckwort & Marckwort 2011, 73.) Mielen hallinnasta on puhuttu aikaisemmin: oikeanlaiset mielikuvat auttavat mielen hallinnassa.

Kontaktin luomisen tärkeyttä ollaan myös pohdittu hyvän asiakaspalvelijan tunnusmerkeissä: taitava asiakaspalvelija luo ensin kontaktin asiakkaaseen ja hoitaa vasta tämän jälkeen varsinaisen asian. Vaativissa asiakaskohtaamisissa kontaktin luominen voi olla

haastavampaa varsinkin silloin, kun asiakas on jo valmiiksi negatiivisella tuulella. Tässä kohtaa hyvät vuorovaikutustaidot ovat avainasemassa, jotta kontakti saadaan luotua haasteista huolimatta.

### 3.1.2 Kuunteleminen

Mitä paremmin asiakasta kuunnellaan, sitä nopeammin häntä myös ymmärretään ja voidaan tarjota oikeanlaista ratkaisua. Asiakkaalta saadaan myös tärkeää tietoa tuotteen tai palvelun toimivuudesta. Asiakkaan kuunteleminen ei aina kuitenkaan tarkoita mielipiteen saamista jostain tuotteesta, palvelusta tai brändistä. Se ei myöskään aina tarkoita kysymysten esittämistä. Asiakkaan kuuntelu tarkoittaa myös ihmisen käyttäytymisen ymmärtämistä ja asiakkaiden tarpeiden tarkkailua. (Vesterinen 2014, 36.)

Yrityksen tulee aina ymmärtää sen tärkeimpiä asiakkaita. Näitä ovat usein yrityksen pitkäaikaiset asiakkaat, yritykseen paljon rahaa laittavat asiakkaat ja yritystä tutuilleen mainostavat asiakkaat. Yrityksellä täytyy kuitenkin olla laajempi kuva sen nykyisistä, aikaisemmista ja potentiaalisista asiakkaista. (Vesterinen 2014, 38.)

Nykyisiä asiakkaita kuunnellaan tuotteen tai palvelun toimivuudesta. Tämä tuo arvokasta tietoa asiakastyytyvyydestä ja samalla voidaan saada kehitysideoita. Aikaisemmilta asiakkailta saadaan tietoa siitä, miksi henkilö ei ole enää yrityksen asiakas. Potentiaaliset asiakkaat on mahdollista napata, mikäli yritys pystyy vastaamaan heidän tarpeisiinsa. Kaikkien kolmen asiakkaan kuunteleminen antaa arvokasta tietoa, jonka avulla asiakastyytyvyyttä, asiakaskokemusta ja liiketoimintaa voidaan parantaa.

Fakta on se, että ongelmaa ei voi ratkaista, ellei ole ensin kuunnellut asiakasta. Jotta kuunteleminen olisi aktiivista, se vaatii keskittymistä toisen sanoihin. Oma ajatusmylly tulee näin ollen pysäyttää. Tähän tilaan pääsemistä edesauttaa tietoinen skarppaaminen, tärkeimpien asioiden muistiin kirjaaminen sekä pääkohtien, kuten numerotietojen, toistaminen. (Marckwort & Marckwort 2011, 74.) Tämä helpottaa omien ajatusten pysymistä kasassa. Lisäksi asiakkaalle välittyy tunne siitä, että häntä aidosti kuunnellaan, ja että hänen asiansa on tärkeä. Erityisesti vaativissa asiakaskohtaamisissa kuunteleminen keskittyminen on erittäin tärkeää, koska ongelman selvittäminen vaatii taustatyötä.

### 3.1.3 Huomioiminen ja kysymykset

Ongelman huomioimista voidaan pitää haltuunottovaiheena, koska tällä portaalla asiakaspalvelija osoittaa, että hän on kuunnellut asiakasta (Marckwort & Marckwort 2011, 75). Aktiivisen kuuntelemisen aikana asiakaspalvelijalle on valjennut, millaisesta ongelmasta on kyse. Tämän perusteella hän pystyy päättämään, huomioidaanko asiakas esimerkiksi pahoittelemalla, pyytämällä anteeksi tai käyttämällä avainsanaa. Hyvästä tilannetajusta on hyötyä juuri huomiointivaiheessa, koska tällöin asiakaspalvelija pystyy helpommin arvioimaan, miten tilanne otetaan haltuun.

Haltuunottovaiheessa äänenkäyttö on ratkaiseva: useimmiten vakuuttava ääni toimii parhaiten, koska se viestii asiakkaalle, että asiakaspalvelija suhtautuu asiaan vakavasti ja ottaa sen hoitaakseen. Huomioimisen porras on asiakaskokemuksen kannalta tärkeä, mutta se pyritään pitämään mahdollisimman lyhyenä, jottei jäädä kieriskelemään tapahtuneessa. (Marckwort & Marckwort 2011, 75 – 76.) Hyvin hoidettuna tästä portaasta päästään nopeasti eteenpäin, eikä siihen tarvitse palata enää uudelleen myöhemmin.

Se, joka kysyy, johtaa keskustelua. Kysymykset-porras onkin asian selvittelyvaihe, eli johdon ottamisen vaihe. Tähän päästään, kun luottamus on saavutettu aikaisemmillä portailla. (Marckwort & Marckwort 2011, 76.) Asia selvitetään tarkentavilla kysymyksillä. Asiakkaan vastausten perusteella asiakaspalvelijan on mahdollista löytää oikeanlainen ratkaisu tilanteeseen.

### 3.1.4 Ratkaisu, toimenpiteet ja varmistus

Hyvin hoidetun kysymysvaiheen jälkeen asiakaspalvelija voi ehdottaa ratkaisua. Jos ratkaisu ei asiakasta miellytä, asiakaspalvelijan tulee voida perustella ratkaisu asiakkaan antamien tietojen perusteella: kysymysportaan tarkoituksenahan on nimenomaan saada asiakkaan tarpeista sellainen kuva, jonka perusteella voidaan tiettyä ratkaisua ehdottaa. Perustelut tulee löytyä asiakkaan vastauksista. Mikäli asiakas on tyytyväinen, voidaan suoraan siirtyä seuraavalle portaalle.

Asiakkaan hyväksytyä ratkaisu asiakaspalvelija kertoo, miten asia etenee. Jos on tarpeen, hän ilmoittaa, kuka on vastuu- tai yhteyshenkilö ja millaisella aikataululla asia hoidetaan kuntoon. Väärinymmärrysten välttämiseksi on aina hyvä tehdä kirjallinen yhteenveto ja pyytää asiakasta vahvistamaan, että hän on ymmärtänyt toimenpiteet samalla tavalla. Asiakaspalvelija on vastuussa siitä, että sovitut asiat hoidetaan kuntoon ajallaan.

(Marckwort & Marckwort 2011, 77.) Lopuksi asiakaspalvelija tarkistaa vielä asiakkaan tyytyväisyyden.

### 3.2 Asiakastyytyväisyys

Suuri osa yrityksistä kiinnittää enemmän huomiota markkinaosuuteensa kuin asiakkaidensa tyytyväisyyteen. Tämä on suuri virhe. Markkinaosuus on suure, joka määräytyy menneen perusteella. Sen sijaan asiakastyytyväisyys määrää tulevaisuuden suunnan. (Kotler 2005, 13.) Tämä tarkoittaa sitä, että asiakastyytyväisyyden laskiessa myös markkinaosuus rapistuu pian perässä.

Yritysten tulisi keskittyä tarkkailemaan ja parantamaan asiakastyytyväisyytensä tasoa. Mitä korkeampi se on, sitä todennäköisemmin asiakkaat pysyvät pitkään. Asiakkaat halutaan pitää kanta-asiakkaina, koska asiakkaiden tuottavuustaso yleensä nousee, mitä kauemmin he ovat olleet asiakkaina. Lisäksi, kuten aikaisemmin ollaan jo todettu, uusien asiakkaiden hankkiminen maksaa vähintään viisi kertaa enemmän kuin nykyisten asiakkaiden säilyttäminen. (Kotler 2005, 13.)

Asiakastyytyväisyyden syntyminen edellytyksenä asiakaskohtaamisessa on, että asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin vastataan. Hyvässä palvelussa asiakasta kuunnellaan ja hänet asetetaan aina etusijalle. Hyvässä kohtaamisessa asiakasta myös kunnioitetaan ihmisenä ja hänelle annetaan aikaa, vaikka häiriötekijöitä olisikin. Hyvä palvelu on luotettavaa ja tasalaatuista. Nämä hyvän palvelun tunnusmerkit pätevät itse asiassa kaikkeen inhimilliseen kanssakäymiseen. (Kannisto & Kannisto 2008, 12 – 14; Valvio 2010, 73, 80.) Jo loistava asiakaspalvelu itsessään luo asiakastyytyväisyyttä: asiakas tuntee itsensä tärkeäksi, kun hänen palveluunsa panostetaan.

Välillä asiakkaiden tarpeiden täyttäminen ei riitä. Asiakkaita täytyy myös ilahduttaa, jotta he pysyisivät uskollisina yritykselle. Huippuyritykset pyrkivät ylittämään asiakkaansa odotukset ja nostamaan hymyn tämän huulille. Jatkovasta onnistumisesta voi kuitenkin tulla itsestäänselvyys asiakkaan mielestä. Tällöin yrityksen on jo pakko aina jollain tavalla ylittää asiakkaiden odotukset, jotta he olisivat tyytyväisiä. (Kotler 2005, 14.) Mielenkiintoista onkin, miten yritys pystyy jatkuvasti ylittämään odotukset, kun ne ovat jo hyvin korkealla.



## Asiakaskokemus

Asiakaskokemuksen luominen ei ole yksinkertaista. Haasteena on pystyä vastaamaan asiakkaiden odotuksiin, jotka koskevat uusia palveluja. Lisäksi yrityksen tulee ymmärtää uuden teknologian mahdollisuudet. Tavoitteena on vahvistaa asiakasuskollisuutta, lisätä asiakaskeskeisyyttä ja ymmärtää, miten luoda paras mahdollinen asiakaskokemus. Kohdalleen osuneen asiakaskokemuksen vaikutukset voivat olla mittaamattoman arvokkaat yritykselle. (Uski 2015.)

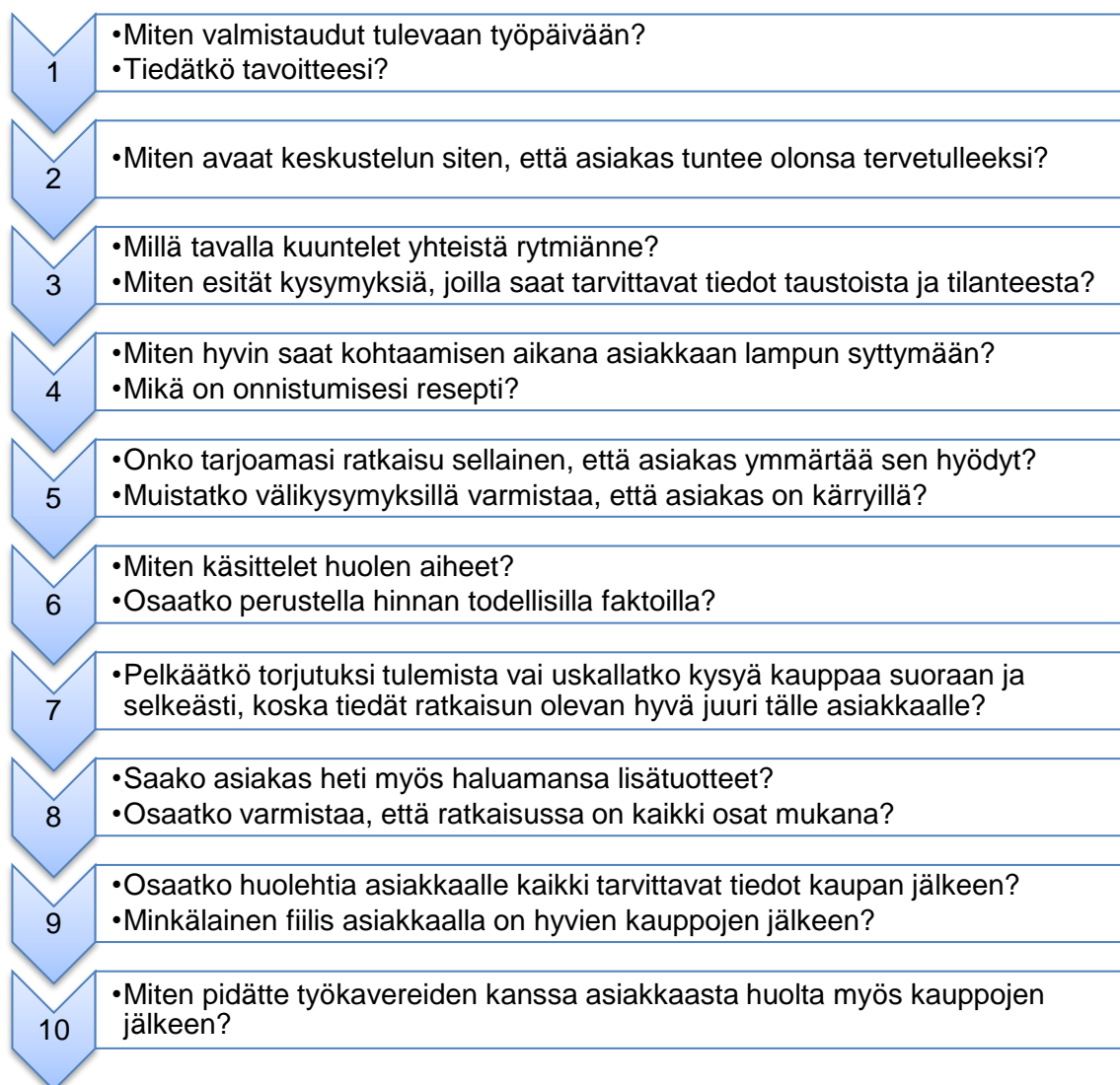
Moni finanssialan yritys on karsinut tiettyjä palvelukanaviaan, mutta Uskin (2015) mukaan digitalisoituminen ei tarkoita olemassa olevien toimintojen muuttamista itsepalveluksi: pitää muistaa, että erilaiset ihmiset tarvitsevat erilaisia palvelukanavia eri tilanteissa. Oikeanlaisten kanavien puute vaikuttaa suoraan asiakaskokemuksen luomiseen negatiivisesti, koska asiakas ei tunne, että hänen tarpeisiinsa halutaan vastata.

Yksinkertaisesti menemällä lähemmäksi asiakasta on keino onnistua ainutlaatuisen asiakaskokemuksen luomisessa (Uski 2015). Esimerkiksi palveluneuvontaa helpottaa huomattavasti, jos asiakaspalvelija tutustuu asiakkaan taustoihin ja elämäntilanteeseen. Asiakkaan tarpeita koskevan yleiskuvan rakentaminen auttaa paljon molempia osapuolia miellyttävän loppuratkaisun löytämisessä. Asiakaskokemus voi syntyä vain, jos asiakkaalle jää sellainen tunne, että hänen tarpeisiinsa todella vastattiin.

Kaiken takana on kuitenkin ajattelutavan muutos: Asiakaspalvelija ei saa miettiä, kuinka suuren osan hän voisi saada asiakkaan kukkarosta. Hänen pitäisi sen sijaan keskittyä siihen, miten saisi asiakkaan kukkaron koon kasvamaan. (Uski 2015.) Tällöin tulee keskittyä löytämään sellainen ratkaisu, joka kokonaisvaltaisesti täyttää asiakkaan tarpeet. Tällaisella toiminnalla on positiivinen vaikutus asiakastyytyväisyyteen ja lopulta myös liiketoiminnan kasvuun.

### 3.3 Asiakaskohtaamisen onnistumisen arviointi

Asiakaspalvelutilannetta voidaan verrata myös myynnin askeliin, koska niissä on hyvin paljon samanlaisia pääkohtia ja painopisteitä. Sekä asiakaspalvelu että myyntitapaaminen onnistuvat molemmat hyvin, mikäli otetaan aina toinen osapuoli huomioon ja pysytään yhteisessä rytmissä. Seuraavana on kymmenen kohdan lista, jonka avulla voidaan arvioida omaa työskentelyä asiakaspalvelun parissa.



Kuva 5 Oman työskentelyn arviointi (Ojanen 2013, 95 – 96).

Kuvan 5 kysymyslistan avulla voidaan verrata, kuinka yhtenevät ajatukset työntekijöillä on myynnistä ja asiakaspalvelusta. Tällaisia kysymyksiä käytetään myös tarpeen mukaan valmennuspäivinä: juuri tämän kaltaiset asiat ja niihin vastaaminen havainnoivat hyvin, tehdäänkö työtä tositaroituksella (Ojanen 2013, 96). Kysymysten avulla saadaan myös selville työskentelyn kehitysalueet ja mahdolliset ongelmakohdat, jotka voivat vaikuttaa myös asiakaskokemuksen syntymättä jäämiseen.

## 4 TUTKIMUS

Tämä tutkimus toteutetaan kahdessa osassa. Ensimmäisessä vaiheessa osallistutaan ensin kahden palveluneuvojan ja sitten kahden edustajan asiakastapaamiseen, jotta saadaan konkreettista tietoa asiakaskohtaamisen mallin toteutumisesta. Palveluneuvojat ottavat vastaan yrityksen nykyisiä asiakkaita ja edustajat potentiaalisia asiakkaita. Näiden asiakastapaamisten pohjalta rakennetaan lopullinen strukturoitu kysely. Havainnointivaihe on vain tukena tulevalle kyselytutkimukselle, jotta saadaan yleinen kuva siitä, mitä asiakastapaamisessa tapahtuu. Näiden havainnointikertojen asiakkaat eivät siis ole mukana siinä populaatiossa, jolle lopullinen kysely lähetetään.

Toisessa vaiheessa toteutetaan kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus strukturoituna kyselynä, jossa on pelkkiä monivalintakysymyksiä tulosten vertailukelpoisuuden ja tilastojen muodostamisen vuoksi. Populaatio valitaan täysin sattumanvaraisesti, jotta tutkimusta voidaan pitää reliabelina: maaliskuulta 2017 valitaan kaksi peräkkäistä viikkoa, jolloin otetaan asiakastapaamisessa käyneiden asiakkaiden sähköpostit ylös, ja näille asiakkaille lähetetään kyselyn linkki sähköpostin kautta. Tutkimus rakennetaan käyttäen hyväksi sekä havainnointivaihetta että LähiTapiola Varsinais-Suomen intrassa olevaa asiakaskohtaamisen mallia. Tätä intrasta löytyvää mallia ei opinnäytetyössä avata, koska liikesalaisuudet säilytetään salaisina.

Populaatiota rajataan paljon ennen tutkimuksen toteuttamista. Tämä siksi, koska ensinnäkin LähiTapiolalla on monia erilaisia tuotteita ja palveluita sekä yrityksille että henkilöasiakkaille. Toiseksi, asiakas kohdataan monin eri tavoin: toimistolla vuoronumeron kanssa, ajanvarauksella, puhelimitse, verkossa ja ulossoitossa. Jos kaikkia näitä kohtaamistapoja tutkittaisiin samaan aikaan, tutkimuksesta tulisi liian suuri. Toimeksiantajalta on tullut toive, että tutkitaan ainoastaan henkilöasiakkaiden vakuutusasioihin liittyviä ajanvaraustapaamisia.

Lähtökohtana tutkimuksen toteutukseen on se, että Turun toimiston kaikki henkilöasiakkaiden vakuutusasioita hoitavat palveluneuvojat ja edustajat osallistuvat tutkimusryhmän keruuseen. Tuntityöntekijät on rajattu tästä pois, koska he eivät usein toimistolla ole. Tämä tarkoittaa yhteensä neljän palveluneuvojan ja 13 edustajan tapaamiseen saapuneen asiakkaan otosta. Kysely päätetään lähettää viikkojen 10 ja 11 asiakkaille, jotka ovat saapuneet Turun toimiston LähiTapiolaan ajanvaraustapaamiseen.

Tutkimusryhmän kokoamiseen tarvitaan työntekijöiden apua. Ainoa mahdollinen keino koota tutkittava populaatio on se, että palveluneuvojat ja edustajat kirjaavat jokainen listaan omat asiakkaansa, jotka ovat saapuneet sovittuun tapaamiseen viikoilla 10 ja 11. Koska samannimisiä henkilöitä on yleensä useampi, työntekijöitä pyydetään tekemään asiakkaista lista, jossa näkyy asiakkaiden henkilötunnus, jonka avulla tutkimuksen tekijä löytää varmasti oikeiden henkilöiden tiedot järjestelmästä kyselyn lähettämistä varten. Lisäksi palveluneuvojien ja edustajien tulee muistaa tapaamisissaan aina varmistaa asiakkaiden voimassa olevat sähköpostit, jotta kyselyn lähettäminen olisi mahdollista.

Ideaalinen tilanne tutkimusryhmän kokoamiseen on se, että palveluneuvojat ja edustajat lähettävät listat viikon 10 asiakkaista viikon 10 lopussa ja listan viikon 11 asiakkaista viikon 11 lopussa. Näin pystytään paremmin tarkkailemaan, lähetetäänkö varmasti lista molempien viikkojen asiakkaista.

#### 4.1 Havainnointi

Havainnointivaiheessa käy selväksi, että asiakaskohtaamisen mallin täydellinen noudattaminen on vaikeaa, koska tilanteet ovat hyvin erilaisia. Eroja ilmenee erityisesti verrattaessa palveluneuvojien (nykyisten asiakkaiden tapaamiset) ja edustajien (potentiaalisten asiakkaiden tapaamiset) tyyliä noudattaa asiakaskohtaamisen mallia. Edustajilla malli toteutuu huomattavasti helpommin, koska asiakas on tullut toimistolle saamaan vakuustarjousta. Näin ollen kaava on hyvin samankaltainen tapaamisissa, ja se noudattaa paljolti luvussa 3 käytyä asiakaskohtaamisen portaikkoa. Palveluneuvojilla taas malli ei välttämättä toteudu aivan samalla tavalla, mutta samana päämääränä on luonnollisesti asiakaskokemuksen toteutuminen.

Palveluneuvojien ja edustajien kanssa saatiin sovittua tapaamiseen osallistumiset siten, että kaikki havainnointi tapahtuisi saman viikon aikana. Tämä ei kuitenkaan toteutunut, koska toisen edustajan tapaaminen peruuntui. Tästä johtuen pyrittiin sopimaan aika toisen edustajan kanssa. Kuitenkin tämäkin tapaaminen peruuntui viime hetkellä. Lopulta viimeinen havainnointitapaaminen saatiin suoritettua seuraavalla viikolla muista tapaamisista.

## **Palveluneuvojen asiakastapaamiset**

Ensimmäisen palveluneuvojan asiakastapaamisessa asiakas saapui Turun toimistolle pyytämään tarjousta varausvakuutuksesta syntyvälle lapselle. Tässä tapaamisessa asiakas toimi niin sanotusti keskustelun vetäjänä, koska hänellä oli valmiiksi mietityt kysymykset vakuutusta koskien. Tästä syntyneen keskustelun pohjalta palveluneuvoja siirtyi suoraan ratkaisuehdotukseen, koska alkukartoitusta ei tarvinnut paljoa tehdä asiakkaan selvän tarpeen vuoksi.

Asiakkaan vakuutusten keskittämiseen kiinnitettiin huomiota, koska hänellä oli vakuutuksia useammassa yhtiössä. Palveluneuvoja kävi läpi keskittämisen hyödyt, ja asiakas päätti keskustella asiasta puolisonsa kanssa. Asiakkaalle annettiin tarjous kotiin pohdittavaksi, koska hän koitti tehdä valintaa muiden vakuutusyhtiöiden välillä. Asiakas vaikutti lähtiessään erittäin tyytyväiseltä saamaansa palveluun. Täten voidaan sanoa asiakas kohtaamisen mallin toteutuneen asiakaskokemuksen luomisen osalta, vaikka keskustelu ei edennytäkään täysin mallin mukaisesti.

Toisen palveluneuvojan asiakastapaamisessa asiakas saapui Turun toimistolle, koska oli itse pyytänyt tapaamista määräaikaialennuksiin liittyen. Asiakkaan alennukset olivat juuri päättyvässä, joten hän halusi keskustella mahdollisten uusien alennuskausien saamisesta. Tapaaminen eteni loogisesti yksi asia läpi käyden alusta loppuun, asiakkaan tarpeet kartoitettiin ja mielekkääseen loppuratkaisuun päädyttiin.

Asiakas oli LähiTapiolan pitkäaikainen asiakas, joka oli keskittänyt kaikki vakuutuksensa LähiTapiola Varsinais-Suomeen, joten lisäalennuksia tarjottiin asiakkuuden säilyttämisen vuoksi: LähiTapiola pyrkii pitämään kiinni asiakkaistaan, jotka ovat keskittäneet vakuutuksensa heille. Tämänkin tapaamisen jäljiltä toimistolta lähti asiakas, joka oli erittäin tyytyväinen saamaansa palveluun. Näin ollen voidaan todeta näiden molempien palveluneuvojen noudattavan asiakas kohtaamisen mallia tilanteen vaativalla tavalla, mutta aina pyrkimyksenä on asiakastyytyväisyyden lisääminen ja asiakaskokemuksen luominen.

## **Edustajien asiakastapaamiset**

Ensimmäinen asiakastapaaminen edustajan kanssa koski tarjouksen tekoa. Asiakkaaseen oltiin oltu yhteydessä aikaisemmin puhelimitse ja sovittu tapaamisesta, jossa tehtäisiin asiakkaan tarpeita vastaava tarjous vakuutuksista. Tapaamisen aikana käsiteltiin

asiakkaan nykyisiä vakuutuksia, jotka olivat sillä hetkellä eri vakuutusyhtiössä. Lisäksi tehtiin paljon tarvekartoitusta, ja ehdotettiin tiettyä kokonaisratkaisua. Tässä tapaamisessa asiakaskohtaamisen malli tuli hyvin esille, koska asiat kulkivat johdonmukaisesti mallin mukaan vaihe vaiheelta. Asiakas lähti toimistolta pohtimaan tarjouksen hyväksymistä, ja vaikutti tyytyväiseltä saamaansa palveluun.

Toisen edustajan asiakastapaaminen noudatti samankaltaista kaavaa. Asiakas oli tullut toimistolle tarjouksen takia. Keskustelu oli tässä toisessa edustajan tapaamisessa paljon pidempi, koska tarvekartoitusta piti tehdä asiakkaan elämän tilanteen vuoksi runsaasti enemmän. Tämän lisäksi loppuratkaisuksi löydettiin parikin hyvää vaihtoehtoa, joiden väliltä valittiin vielä se kaikkein parhain. Asiakaskohtaamismalli toteutui tässäkin tapaamisessa hyvin ja askel askeleelta mallin mukaisesti, ja asiakas oli tyytyväinen lähtiesään.

#### 4.2 Kysely

Lopullinen kysely muodostettiin käyttäen hyväksi LähiTapiolan intrasta löytyvää asiakaskohtaamisen mallia. Lisäksi hyödynnettiin havainnointivaihetta, koska asiakastapaamisia seuraamalla sai yleiskuvan siitä, miten tapaamiset etenevät. Kyselyyn hyväksyttiin 7 yksittäistä teemaa, joista teema numero kolme koostui kahdeksasta väitteestä. Muut teemat pitivät sisällään yhden kysymyksen. Näin ollen kysely koostuu yhteensä 14 monivalintakysymyksestä ja väitteestä. Kyselyn kulku rytmiteltiin siten, että ensimmäisellä sivulla oli teemat 1 – 3 (kymmenen monivalintakohtaa) ja toisella sivulla teemat 4 – 7 (neljä monivalintakohtaa).

Kyselyn näppäryyttä paransi se, että teema numero kolme koostui siis kahdeksasta väitteestä, joihin asiakkaiden tuli ottaa kantaa (Täysin samaa mieltä, Samaa mieltä, Eri mieltä, ja Täysin eri mieltä). Vaihtoehtoa ”En osaa sanoa” tai ”Neutraali” ei haluttu missään nimessä mukaan ottaa, koska tällaiset vastaukset eivät kerro yhtään mitään. Haluttiin asiakkaiden ottavan joko positiivisen tai negatiivisen kannan, jotta tulokset olisivat hyödyllisemmät kehitystä ajatellen.

Nopeudesta ja helppoudesta huolimatta kysely antaa kattavan kuvan asiakaskohtaamisen mallin toteutumisesta. Toimeksiantaja oli samaa mieltä siitä, että on parempi tehdä lyhyt, mutta kuitenkin kattava kysely, jotta mahdollisimman moni asiakas vastaisi siihen. Jokaisesta asiakaskohtaamisen mallin vaiheesta tehtiin 1 – 2 monivalintakysymystä,

jotta kysely pysyisi mahdollisimman lyhyenä ja helppona, mutta kuitenkin kysely kattoi hyvin koko asiakaskohtaamisen mallin.

#### 4.2.1 Haasteita tutkimusryhmän kokoamisessa

Ensimmäisenä ongelmana tutkimuksen etenemisessä oli työntekijöiden vähäinen osallistuminen tutkimusryhmän kokoamiseen. Kaikkia tiedotettiin tutkimuksen järjestämisestä sähköpostitse viikon 9 perjantaina. Tällöin kerrottiin, mitä tutkitaan, miksi tutkitaan, minkä viikkojen asiakkaat on tarkoitus kerätä tutkimusryhmään, ja mitä toimenpiteitä työntekijöiltä odotetaan tutkimuksen onnistumiseksi. Palveluneuvojista 75 prosenttia lähetti asiakaslistat ajallaan molempina eräpäivinä. Osasyynä tutkimuksen pienelle viivästykselle voidaan pitää edustajien vähäistä osallistumista tutkimusryhmän kokoamiseen.

Työntekijöitä muistutettiin listojen teosta vielä ensimmäisen tutkimusviikon (viikko 10) loppupuolella. Silti asiakaslistojen keräämisen puolesta välissä vain yksi edustaja oli lähettänyt listan henkilötunnuksista tutkimuksen tekijälle. Tämän seurauksena tutkimuksen tekijä päätti mennä keskustelemaan toimeksiantajan kanssa viikon 11 alussa, ja myös tämä muistutti palaverissa edustajia lähettämään asiakaslistat tutkimuksen tekijälle.

Viikon 11 lopussa oli tarkoitus saada kaikkien palveluneuvojien ja edustajien listat niistä asiakkaista, jotka olivat saapuneet ajanvaraukseen viikkojen 10 ja 11 aikana. Viikon 11 perjantai-aamuna lähetettiin vielä työntekijöille sähköpostia ja kehoitettiin heitä toimittamaan lähettämättä jätetyt listat mahdollisimman nopeasti. Tässä kohtaa edelleen 75 prosenttia palveluneuvojista toimitti listat ajoissa. Edustajista vain kolme oli lähettänyt asiakaslistat viimeiseen eräpäivään mennessä, eli vain kaksi aktivoitui muutamasta muistutuksesta huolimatta.

Viikon 12 alussa tilanne oli edelleen sama: asiakaslistoja ei kuulunut. Tämän seurauksena lähetettiin vielä viimeinen muistutussähköposti palveluneuvojille ja edustajille. Tässä viestissä painotettiin asian olevan kiireinen, koska kysely oli tarkoitus lähettää asiakkaille seuraavana päivänä. Tästäkään viestistä huolimatta asiakaslistoja ei palautettu. Ainoastaan yksi edustaja lähetti tämän viestin jälkeen asiakaslistansa, eli ainoastaan neljä edustajaa kolmestatoista oli lähettänyt listan asiakkaistaan. Tässä kohdassa tutkimusryhmän koko oli vain 35 henkilöä.

Tutkittava populaatio tuntui liian pieneltä, joten tutkimuksen tekijän täytyi tehdä ylimääräistä työtä isomman tutkimusjoukon saamiseksi. Muuta vaihtoehtoa ei ollut kuin lähteä käymään läpi niiden työntekijöiden sähköisiä kalentereita, jotka eivät olleet lähettäneet asiakaslistojaan ajoissa. Tämä paljastui erittäin ongelmalliseksi monestakin syystä. Ensimmäkin kaikki työntekijät eivät merkitse asiakkaan nimeä asiakastapaamisen kohdalle, vaan monella luki kalentereissa ainoastaan ”asiakastapaaminen” tai ”varattu”. Näissä tapauksissa oli mahdotonta löytää tapaamiseen saapuneita asiakkaita, koska nimeä ei näkynyt missään.

Toiseksi, mikäli työntekijä oli kalenteriinsa kirjoittanut asiakkaan nimen, samannimisiä löytyi usein todella monta järjestelmästä. Tässä kesti välillä kauan löytää se oikea asiakas, joka oli käynyt tapaamisessa. Asiasta voitiin olla varmoja vain silloin, kun työntekijä oli asiakkaan tietoihin kirjannut merkinnän tapaamisesta. Tätä kaikki eivät tee, joten tämäkin vähensi populaation kokoa, koska tutkimusryhmään otettiin mukaan ainoastaan ne asiakkaat, joilla merkintä tapaamisesta löytyi.

Kolmanneksi, oikean asiakkaan löydyttyä piti vielä varmistaa, että hänellä on sähköposti merkattuna tietoihin. Tämä karsi monta asiakasta pois tutkimuksesta, koska työntekijät eivät olleet laittaneet asiakkaan tietoihin voimassa olevaa sähköpostiosoitetta.

Kaiken lisätyönkään jälkeen ei saatu kovin suurta tutkimusryhmää kokoon: lopullinen populaatio koostui 40 henkilöstä, joista 15 oli palveluneuvojien ja 25 edustajien asiakkaita. Lisätyön seurauksena tutkimusryhmään saatiin lisää ainoastaan viisi tutkittavaa henkilöä, joista yksi oli palveluneuvojien ja neljä edustajien asiakkaita.

Tutkimuksen tekijä ei ollut täysin tyytyväinen tutkimusryhmän kattavuuteen. Ensimmäkin tutkittavia henkilöitä olisi varmaan saatu noin puolet enemmän, mikäli ongelmia populaation keruussa ei olisi ollut. Toiseksi, edustajien asiakkaat eivät tuntuneet olevan tarpeeksi erilainen joukko, koska kaiken lisätyönkin jälkeen ainoastaan seitsemän edustajan asiakkaita saatiin tutkimusryhmään mukaan. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakaskohtaamisen mallin toteutumisesta saadaan suppeahko tulos edustajien osalta, koska ainoastaan noin puolet edustajista ovat asiakkaiden arvioitavina.

Viikon 12 keskiviikkona tutkimuksen tekijä kävi hyväksyttävässä kyselyn toimeksiantajalla ja keskustelemassa tutkimusryhmän koosta. 40 henkilön otos oli toimeksiantajan mielestä tarpeeksi suuri yrityksen tarpeisiin, joten tämän perusteella asiakkaille laitettiin kysely menemään.



#### 4.2.2 Saate

Koska tutkimusryhmän koko jäi paljon odotettua pienemmäksi, suuri vastausprosentti tuli entistä tärkeämmäksi tutkimuksen onnistumisen kannalta. Tavoitteena oli, että puolet kyselyn saaneista vastaisi siihen. Tavoite oli todella korkealla, mutta luonnollisesti haluttiin saada mahdollisimman kattava kuva asiakaskohtaamisen mallin toteutumisesta. Mahdollisimman laaja kuva saadaan, kun mahdollisimman moni asiakas vastaa kyselyyn. Tämä tarkoitti siis sitä, että saateviestistä tuli tehdä mahdollisimman mielenkiintoinen, jotta asiakkaat olisivat vastanneet kyselyyn.

Sähköpostiviesti oli sisällöltään täysin samanlainen kaikilla asiakkailla: lyhyt ja ytimekäs. Ainoastaan alkutervehdys oli jokaisessa viestissä erilainen siten, että viestin alkutervehdykseen kirjoitettiin aina kyseessä olevan asiakkaan etunimi. Tämä toi henkilökohtaista otetta viestiin, koska se ei vaikuttanut massaviestiltä, vaikka sisältö muuten olikin sama kaikissa sähköpostiviesteissä. Viestin lopussa oli suora linkki kyselyyn, jotta asiakkaan ei tarvinnut lähteä etsimään sitä.

Aihekentässä ei mainittu kysely-sanaa, koska sillä voi olla negatiivisia vaikutuksia. Tästä johtuen aihekenttään päätettiin laittaa "Ajanvaraustapaamisesi LähiTapiolassa". Tämä tuntui hyvältä tavalta saada asiakkaat ainakin lukemaan viestin: tällainen aihekenttä voi antaa asiakkaalle sellaisen kuvan, että sähköposti liittyy jotenkin tapaamisessa tehtyihin mahdollisiin sopimuksiin tai lisäselvityksiin.

Sähköpostin saatteessa painotettiin vahvasti, että kyselyyn vastaaminen vie asiakkaalta ainoastaan viisi minuuttia, mutta se olisi erittäin tärkeää opinnäytetyön kannalta. Lisäksi luvattiin tietenkin säilyttää kaikkien kyselyyn vastanneiden anonymiteetti. Oli tärkeää tehdä asiakkaille selväksi, että tulokset ovat ainoastaan vertailua ja liiketoiminnan kehittämistä varten, jotta vastaaminen tuntuisi turvalliselta.

#### 4.2.3 Muistutussähköposti viikolla 13

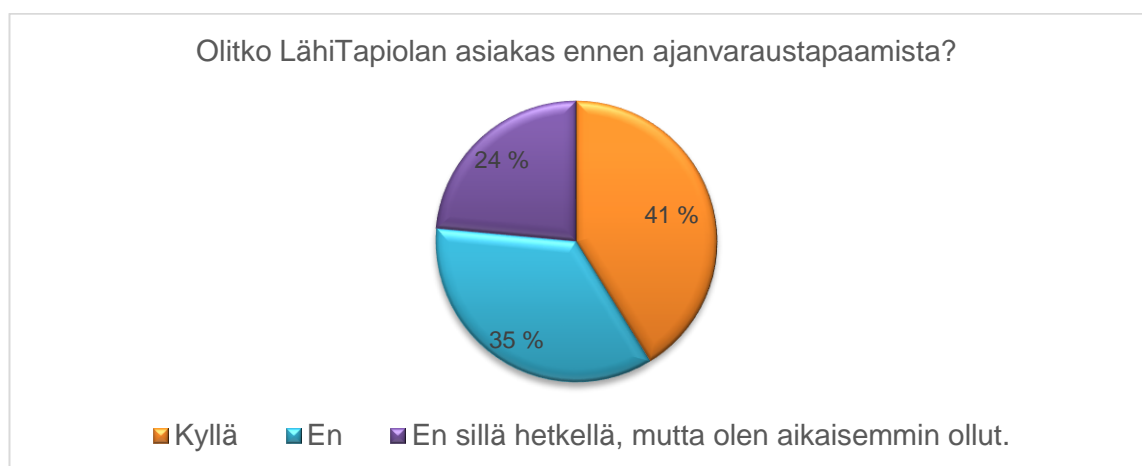
Viikon kuluttua kyselyn lähettämisestä asiakkaille vastausprosentti oli 27,5. Tätä haluttiin nostaa vielä noin kaksinkertaiseksi, jotta tulokset olisivat varmasti tilastollisesti erittäin luotettavat. Tämän johdosta tutkimusryhmälle lähetettiin toinen sähköpostiviesti, jossa myös oli linkki kyselyyn. Viestissä kiiteltiin, mikäli asiakas oli jo vastannut kyselyyn. Sen lisäksi mainittiin, että vielä on viikko aikaa vastata.

Samoja asioita painotettiin kuin ensimmäisessäkin sähköpostissa: Vastaaminen vie asiakkaalta ainoastaan viisi minuuttia, mutta se olisi erittäin tärkeää opinnäytetyön etene-  
misen kannalta. Tuloksia käytetään ainoastaan tilastolliseen vertailuun ja LähiTapiolan  
toiminnan parantamiseen, ja luonnollisesti jokaisen kyselyyn vastanneen anonymiteetti  
suojataan.

Toisen sähköpostin lähettäminen huomattiin erittäin positiiviseksi asiaksi tutkimuksen  
kannalta. Vastauksia saatiin heti viestin lähettämisen jälkeen runsaasti lisää, joten tulosten  
luotettavuus kasvoi paljon. Muistutusviesti koettiin hyödylliseksi, koska luultavasti  
moni asiakas oli jo unohtanut ensimmäisen sähköpostin ja kyselyyn vastaamisen. Lisäksi  
tässä toisessakin viestissä painotettiin henkilökohtaista otetta, koska taas jokaiselle asi-  
akkaalle lähetettiin erikseen sähköposti, jonka alussa oli tervehdys osoitettuna juuri ky-  
seiselle henkilölle.

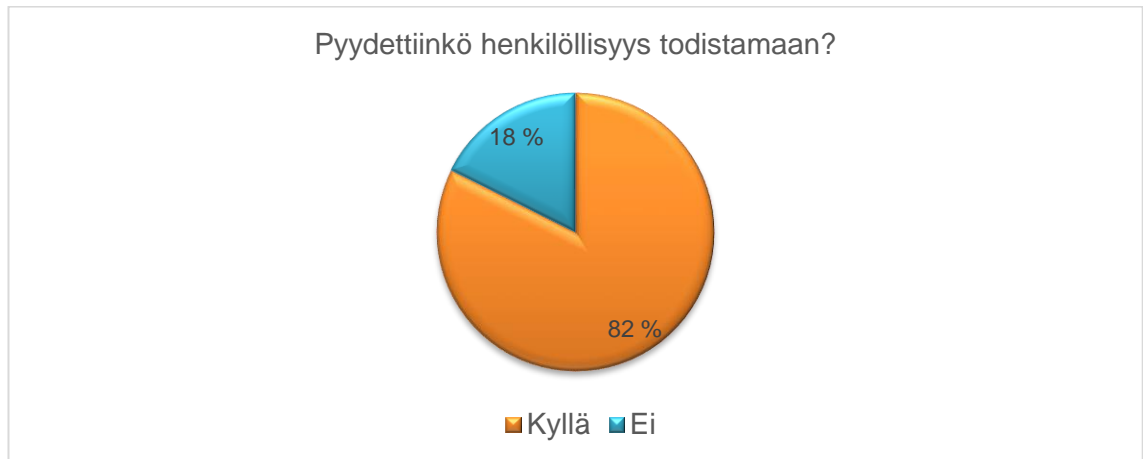
#### 4.3 Tulokset

Kysely suljettiin, kun aikaa ensimmäisen sähköpostin lähettämisestä oli kulunut tasan  
kaksi viikkoa. Tällöin vastanneiden osuus oli 42,5 prosenttia. Näin ollen muistutussäh-  
köposti todettiin erittäin hyödylliseksi vastausprosentin kasvattamisen kannalta: ennen  
toista sähköpostiahan vastausprosentti oli vain 27,5, ja muistutusviestin ansiosta se kas-  
voi 15 prosenttiyksikköä. Yhteensä vastauksia tuli siis 17 asiakkaalta neljästäkymme-  
nestä. Toimeksiantaja ja tutkimuksen tekijä olivat molemmat tyytyväisiä lopulliseen vas-  
tausprosenttiin.



Kuvio 1 Teeman 1 vastaukset.

Kuten Kuviosta 1 nähdään, 41 prosenttia vastanneista oli käynyt palveluneuvojan kanssa tapaamisessa ja 59 prosenttia edustajan tapaamisessa. Ensimmäisenä kysyttiin, oliko henkilö LähiTapiolan asiakas ennen ajanvaraustapaamista. 41,2 prosenttia oli, 35,3 prosenttia ei ollut ja 23,5 prosenttia ei ollut sillä hetkellä, mutta oli joskus aikaisemmin ollut. Näiden vastausten perusteella voidaan todeta, että seitsemän vastannutta (kyllä-vastaukset) oli käynyt palveluneuvojan tapaamisessa, ja kymmenen (lopun vastaukset) edustajan tapaamisessa.



Kuvio 2 Teeman 2 vastaukset.

Huolestuttavaa oli teeman kaksi vastaukset, kuten Kuviosta 2 nähdään. Peräti 17,6 prosenttia asiakkaista vastasi, että henkilöllisyyttä ei pyydetty todistamaan tapaamisessa. Tällä alalla on äärimmäisen tärkeää pyytää asiakasta aina todistamaan henkilöllisyys, vaikka kyseessä olisikin tuttu asiakas. Asiakkaan tunnistaminen on myös Finanssivalvonnan määräys: Finanssipalvelun tarjoajalla on lakisääteinen velvollisuus tunnistaa ja tuntea asiakkaansa. Pankin, vakuutusyhtiön, sijoituspalvelua tarjoavan yrityksen, rahastoyhtiön ja maksulaitoksen on varmistuttava asiakkaan oikeasta henkilöllisyydestä. Henkilöllisyys on varmennettava luotettavasta ja riippumattomasta lähteestä peräisin olevalla asiakirjalla kuten passilla tai henkilökortilla. (Finanssivalvonta 2016.) Tästä johtuen vastausprosentin tulisi ehdottomasti olla 0, koska määräys toiminnalle on lakisääteinen. Tästä toimeksiantajan tulee huomauttaa työntekijöille, jotta kaikilta asiakkailta varmennetaan henkilöllisyys jatkossa.

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä	
Tapaamisympäristö oli siisti.	88,24 %	11,76 %			
Yritys esiteltiin selkeästi.	35,29 %	41,18 %	11,76 %		11,76 %
Tapaamisen tavoite esiteltiin selkeästi.	64,71 %	29,41 %	5,88 %		
Kommunikointi tapaamisessa oli sujuvaa.	64,71 %	29,41 %	5,88 %		
Yhdessä läpi käytyjä asioita kirjattiin muistiin.	58,82 %	23,53 %	11,76 %	5,88 %	
Elämänturva kartoitettiin perusteellisesti.	47,06 %	17,65 %	29,41 %	5,88 %	
Päästiin yhteisymmärrykseen siitä, millainen ratkaisu olisi hyvä.	47,06 %	41,18 %	5,88 %	5,88 %	
Ratkaisuehdotus oli hyvin perusteltu.	41,18 %	47,06 %	11,76 %		

Taulukko 1 Teeman 3 vastaukset.

Teemassa kolme pyydettiin ottamaan kantaa kahdeksaan erilaiseen väitteeseen. Vastaukset olivat kaiken kaikkiaan erittäin positiivisia, kuten Taulukosta 1 voidaan nähdä. Kaikki vastaajat pitivät tapaamisympäristöä siistinä (Täysin samaa mieltä 88,24 % ja Samaa mieltä 11,76 %). Tämä antaa hyvän ensivaikutelman ja tapaaminen on mukavampi molemmille osapuolille siistissä ympäristössä.

Yritys oli myös esitelty suurilta osin selkeästi (Täysin samaa mieltä 40 %, Samaa mieltä 46,67 %). Tässä kohtaa kuitenkin 13,33 prosenttia oli eri mieltä. Nämä uudet prosentit eroavat Taulukon 1 luvuista: kaksi henkilöä oli vastannut ”tyhjää”, joten prosentit piti laskea uudestaan. Mikäli kielteisesti vastanneet asiakkaat olivat jo entuudestaan LähiTapiolan asiakkaita, yrityksen esittely ei ole tarpeen. Yleensä ihmiset tuntevat oman vakuutusyhtiönsä ainakin päällisin puolin. Mikäli kielteisesti vastanneet olivat potentiaalisia asiakkaita, tilanne on hieman vakavampi. Tapaamiseen saapuneelle mahdolliselle

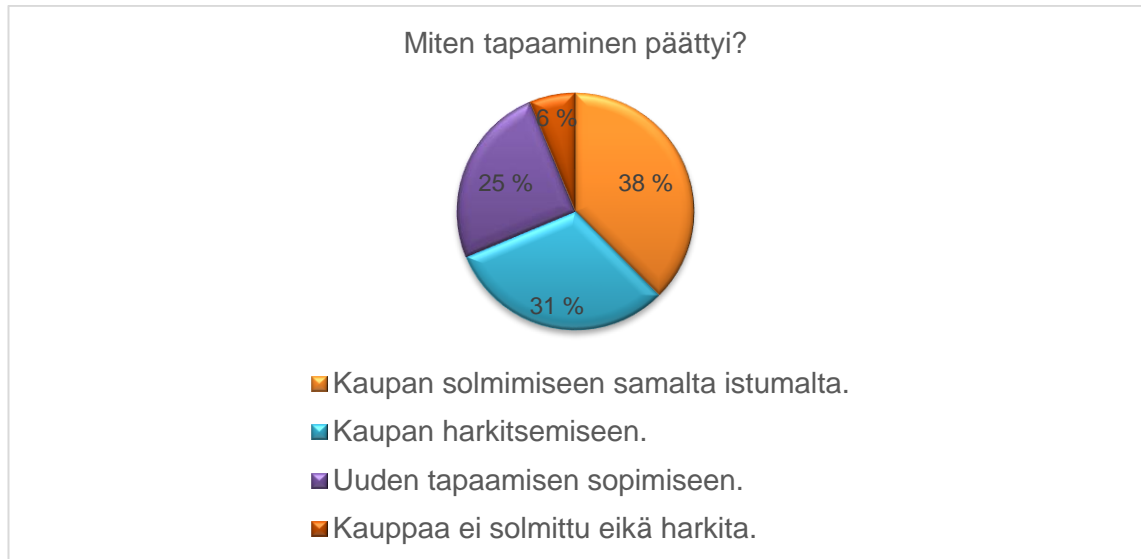
uudelle asiakkaalle tulisi esitellä yritystä edes hieman, jotta hän voisi harkita asiakassuhdetta yritykselle.

Väitteissä ”Tapaamisen tavoite esiteltiin selkeästi” ja ”Kommunikointi tapaamisessa oli sujuvaa” saatiin täysin samanlaiset vastaukset: Täysin samaa mieltä 64,71 %, Samaa mieltä 29,41 % ja Eri mieltä 5,88 %. Tämä on erittäin positiivinen asia, koska ainoastaan yksi henkilö oli vastannut negatiivisesti molempiin väitteisiin.

Vastausten hajontaa tapahtui paljon enemmän väitteissä, jotka koskivat tapaamisen varsinaista kulkua. Esimerkiksi väite ”Yhdessä läpi käytyjä asioita kirjattiin muistiin” sai jo paljon enemmän negatiivisia vastauksia kuin edelliset väitteet: Täysin samaa mieltä 58,82 %, Samaa mieltä 23,53 %, Eri mieltä 11,76 % ja Täysin eri mieltä 5,88 %. Nyt negatiivisten vastausten määrä oli jo 17,64 prosenttia, kun se aiemmissa oli ollut joko 5,88 tai 13,33 prosenttia. Muistiinpanojen tekeminen antaa asiakkaalle sellaisen kuvan, että työntekijä on aidosti kiinnostunut asiakkaan tarpeista. Tämän vuoksi olisi tärkeää kirjata asiakkaan kertomia tarpeita ylös edes jonkun verran.

Eniten negatiivisia vastauksia sai tärkein väite ”Elämänturva kartoitettiin perusteellisesti”: Täysin samaa mieltä 47,06 %, Samaa mieltä 17,65 %, Eri mieltä 29,41 % ja Täysin eri mieltä 5,88 %. Negatiivinen vastaus saatiin yli kolmasosalta (35,29 %), mikä on todella paljon, kun mietitään yrityksen tavoitetta tarjota asiakkailleen elämänturvaa. Negatiivisten vastausten määrä on erittäin suuri, kun verrataan muiden väitteiden negatiivisten vastausten määrään: toiseksi eniten negatiivisia vastauksia sai väite ”Yhdessä läpi käytyjä asioita kirjattiin muistiin”, ja tässäkin negatiivisten vastausten osuus oli puolet pienempi, eli 17,64 %. Työntekijöiden tulisi näiden tulosten perusteella kartoittaa enemmän asiakkaiden koko elämänturvaa, jotta asiakaskohtaamisen malli toteutuisi paremmin.

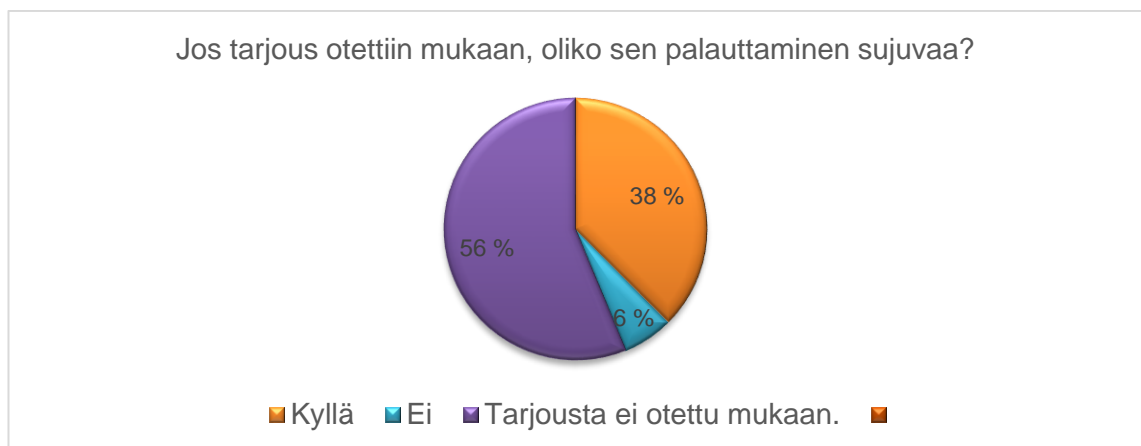
Elämänturvan kartoittamisen negatiivisista vastauksista huolimatta tapaamiset sujuivat asiakkaiden kanssa ilmeisen hyvin. Suurin osa pääsi yhteisymmärrykseen siitä, millainen ratkaisu olisi hyvä (Täysin samaa mieltä 47,06 %, Samaa mieltä 41,18 %, Eri mieltä 5,88 % ja Täysin eri mieltä 5,88 %). Lisäksi ratkaisuehdotus oli hyvin perusteltu (Täysin samaa mieltä 41,18 %, Samaa mieltä 47,06 % ja Eri mieltä 11,76 %).



Kuvio 3 Teeman 4 vastaukset.

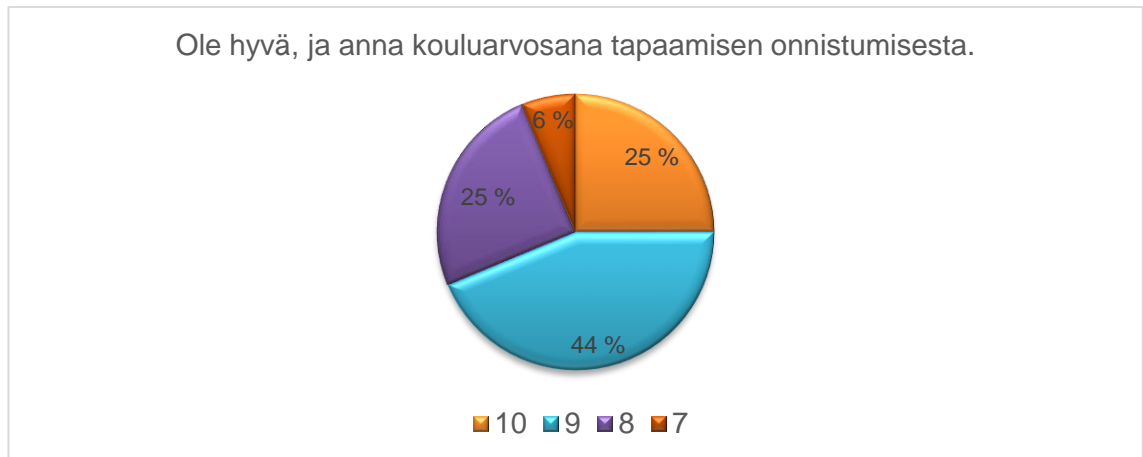
Kuvion 3 perusteella voidaan todeta, että suurin osa tapaamisista päättyi toivotulla tavalla. Kuusi tapaamista päättyi kaupan solmimiseen samalta istumalta (37,5 %). Viiden tapaamisen päätteeksi tarjous oli esitetty ja viety kotiin pohdittavaksi (31,3 %). Neljä tapaamista jatkuu myöhemmin uudessa sovitussa tapaamisessa (25 %) ja vain yhdessä tilanteessa kauppaa ei solmittu eikä aiota harkita (6,3 %).

Asiakkaan kannalta on erittäin tärkeää, että asiointi on helppoa ja sujuvaa. Monet tapaamiset päättyvät siten, että asiakas lähtee toimistolta tarjous mukanaan ja palauttaa sen työntekijälle allekirjoitettuna tarjoukseen suostumisen merkinä. Toiminnon tulee olla asiakkaalle mahdollisimman yksinkertaista, joten siksi oli kiinnostavaa tutkia, oliko palauttaminen sujuvaa.



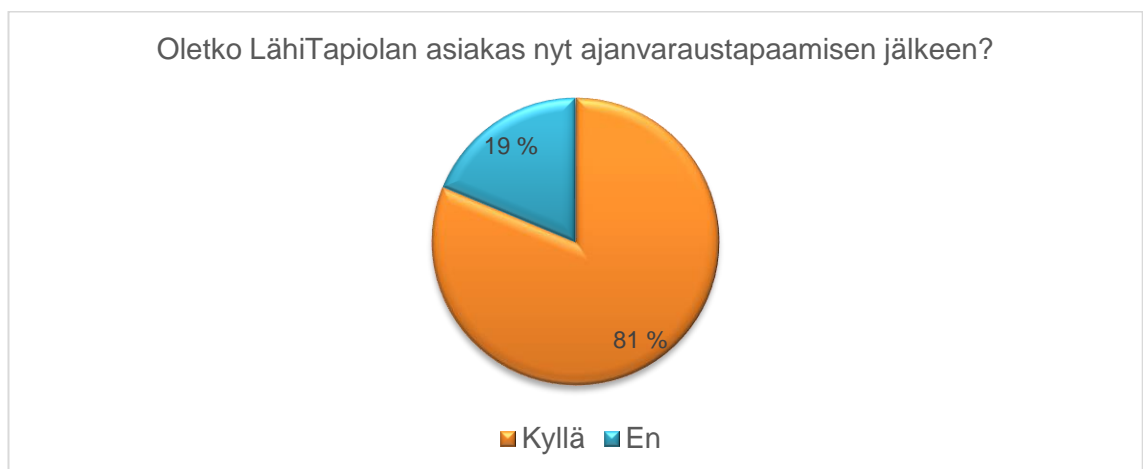
Kuvio 4 Teeman 5 vastaukset.

Kuvion 4 vastausten perusteella voidaan todeta, että yrityksen tapa hoitaa tarjousten palauttaminen on sujuvaa: kuuden asiakkaan mielestä palauttaminen on sujuvaa (37,5 %) ja vain yhden mielestä ei ole (6,3 %). Tämän lisäksi yhdeksän vastasi, että tarjousta ei otettu mukaan (56, 3 %). Nämä vastaajat ovat ilmeisesti niitä, jotka ovat allekirjoittaneet sopimuksen jo tapaamisen aikana. Lisäksi joukossa on todennäköisesti asiakkaita, joille sovittiin uusi tapaaminen samaan aiheeseen liittyen.



Kuvio 5 Teeman 6 vastaukset.

Kyselyssä myös pyydettiin vastaajia antamaan kouluarvosana 4 – 10 tapaamisen onnistumisesta. Tulokset olivat lähes erinomaiset, kuten Kuvio 5 voidaan nähdä: neljä antoi kympin (25 %), seitsemän yhdeksikön (43,8 %), neljä kasin (25 %) ja yksi seiskan (6,3 %). Seiskasta alempia arvosanoja ei annettu lainkaan. Tämä tarkoittaa sitä, että peräti 68,8 prosenttia antoi tapaamisesta kiitettävän arvosanan.



Kuvio 6 Teeman 7 vastaukset.

Viimeiseksi kysyttiin, onko henkilö LähiTapiolan asiakas nyt ajanvaraustapaamisen jälkeen. Kuvioista 6 nähdään, että vastaajista 13 eli 81,3 prosenttia vastasi kyllä ja 18,8 prosenttia ei. Alkutilanteeseen verraten (seitsemän henkilöä yrityksen asiakkaana ennen tapaamista) tapaamiset sujuivat erittäin hyvin, koska yritys sai kuusi uutta asiakasta. Uusien asiakkaiden määrä voi olla myös seitsemän, koska yksi vastaajista keskeytti kyselyyn vastaamisen teeman kolme jälkeen.

### **Kyselyn kesken jättäminen ja virheelliset vastaukset**

Tutkimusryhmä osasi vastata muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta kyselyyn. 16 asiakasta teki kyselyn loppuun asti, mutta yksi henkilö oli jättänyt vastaamisen kesken ensimmäisen sivun jälkeen. Tämä tarkoittaa sitä, että teemoissa 1 – 3 vastaajajoukon määrä on 17, ja teemoissa 4 – 7 se on vain 16.

Kyselyn kesken jättäminen yhden henkilön osalta vaikuttaa lopputulokseen, kuinka suuri prosentillinen nousu asiakkuuksissa tapahtui ajanvaraustapaamisten ansiosta. Alkutilanteessahan seitsemän seitsemästatoista vastaajasta (41,2 prosenttia) oli LähiTapiolan asiakas ennen ajanvaraustapaamista. Tapaamisen jälkeen kolmetoista kuudestatoista vastaajasta oli LähiTapiolan asiakas, eli 81,3 prosenttia vastanneista.

Mikäli kyselyn keskeyttänyt henkilö ei ole yrityksen asiakas tapaamisen jälkeen, prosentti tippuu alaspäin: kolmetoista seitsemästatoista tarkoittaa sitä, että 76,47 prosenttia populaatiosta olisi nyt yrityksen asiakas. Alkutilanteeseen verraten tämä tarkoittaisi 35,27 prosenttiyksikön nousua.

Mikäli taas kyselyn keskeyttänyt henkilö on tällä hetkellä LähiTapiolan asiakas tapaamisen jälkeen, prosentti nousee hieman ylöspäin: neljätoista seitsemästatoista tarkoittaa sitä, että 82,35 prosenttia populaatiosta olisi nyt yrityksen asiakkaita. Alkutilanteeseen verraten tämä tarkoittaisi 41,15 prosenttiyksikön nousua.

Lisäksi ongelmia ilmeni teeman numero kolme kohdassa kaksi (Yritys esiteltiin selkeästi). Teemassa numero kolme oli siis kahdeksan erilaista väitettä, joihin asiakkaiden tuli ottaa kantaa. Vastausvaihtoehtoja oli annettu neljä: Täysin samaa mieltä, Samaa mieltä, Eri mieltä ja Täysin eri mieltä. Ilmeisesti kyselyn asetuksissa oli jotain vikaa, koska kaksi henkilöä oli onnistunut vastaamaan tyhjää. Näin ollen nämä kaksi tyhjää valintaa hylättiin vastausjoukosta, joten teeman numero kolme kohdan kaksi vastausjoukko on näin ollen 15.



Teeman numero kolme parista virheellisestä vastauksesta johtuen tutkimuksen tekijän tuli laskea kohdan kaksi vastausprosentit uudestaan. Kyselyn sulkemishetkellä näytti siis siltä, että vastauksia oli tullut 17 kappaletta: Täysin samaa mieltä 35,29 %, Samaa mieltä 41,18 %, Eri mieltä 11,76 %, Täysin eri mieltä 0 % ja tyhjä kohta 11,76 %. Tyhjät kohdat karsittiin pois, joten vastausprosentitkin muuttuivat vastausjoukon pienentyessä viiteentoista: Täysin samaa mieltä 40 %, Samaa mieltä 46,67 %, Eri mieltä 13,33 % ja Täysin eri mieltä 0 %.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimus onnistui sekä toimeksiantajan että tutkimuksen tekijän mielestä hyvin. Tulosten perusteella voidaan todeta Turun LähiTapiolan toteuttavan asiakaskohtaamisen malliaan erittäin hyvin. Positiiviset vastaukset olivat jokaisessa teemassa ja kysymyksessä selvänä enemmistönä.

Asiakaslähtöinen toiminta näkyy työntekijöiden toiminnassa. Myyntiä ei koiteta tehdä tuottamisen keinoin, vaan ratkaisu perustellaan tarvekartoituksen pohjalta. Lisäksi yritys pyrkii pitämään kiinni pitkäaikaisista asiakkaistaan syventämällä asiakkuutta: kanta-asiakkaille annetaan uusia alennuskausia ja pyritään heidän vakuutusten keskittämiseen LähiTapiolaan.

Havainnointivaiheen perusteella voidaan todeta, että asiakaspalvelijat ovat kaikki asiantuntijoita, ja heillä kaikilla on luvussa 2 käsiteltyjä hyvän asiakaspalvelijan tunnusmerkkejä: asiantuntemus, asenne, mielen hallinta, ihmistuntemus ja vuorovaikutus. Tunnelma oli jokaisessa tapaamisessa miellyttävä ja tuttavallinen, joten voidaan todeta työntekijöiden pystyvän luomaan kontakti asiakkaiden kanssa. Asiantuntemus näkyi tuotteita esiteltäessä.

Kuitenkin löytyy aina jotain kehitettävää. Ensimmäisenä selvänä ongelmana voidaan pitää sitä, että aivan kaikki työntekijät eivät pyydä asiakasta todistamaan henkilöllisyytään. Tämän on ehdottomasti muututtava, koska finanssialan yrityksellä on lakisääteinen velvollisuus varmentaa asiakkaidensa henkilöllisyys aina tilanteesta riippumatta. Esimerkiksi palavereissa tai koulutuksissa voidaan muistuttaa tästä asiasta, kun käydään läpi asiakaskohtaamisen mallia.

Lisäksi elämänturvan kartoittaminen perusteellisesti tulisi olla itsestään selvää tapaamisessa. Asiakas on vaivautunut tulemaan toimistolle asti hoitamaan vakuutusasioitaan, joten olisi kannattavaa yrityksenkin kannalta hoitaa asiakkaan koko elämänturva kerralla kuntoon. Tämä tuo yritykselle lisää myyntiä, ja asiakas saa täyden hyödyn yrityksen omaetuudesta, jos hän keskittää kaikki tarvitsemansa vakuutukset LähiTapiola Varsinais-Suomeen. Hyvällä myyjällä on keskustelun jälkeen tarjottavana asiakkaalle juuri hänelle hyvä ja perusteltu kokonaisratkaisu (Ojanen 2013, 101). Kokonaisratkaisun perustelu tulee tulla tarvekartoituksen perusteella, koska tällöin asiakasta on kuunneltu tarkkaan ja ehdotettu juuri hänelle sopivaa ratkaisua. Lisäksi asiakas tuntee itsensä tärkeäksi, kun hänen elämänturvansa huolehtimiseen keskitytään.

## 5.1 Kehitysideat

Elämänturvan laajempaan kartoittamiseen tulisi siis keskittyä enemmän, koska siitä hyötyy sekä asiakas että yritys itse. Päätuotteen mukaan voidaan siis liittää myös muita tuotteita ja palveluita, jotka täydentävät asiakkaan koko elämänturvaa. Lisäksi hän saa suuremman keskittämisen ansiosta suuremman alennusprosentin maksamistaan vakuutuksista. Lisämyynti tulee huolellisesti perustella juuri asiakkaan tilanteen ja tarpeiden mukaan, jotta ratkaisu tuntuisi asiakkaasta järkevältä.

Elämänturvan kartoittaminen voisi tapahtua muun muassa tuttavallisen rupattelun kautta. Juuri Small Talkin avulla osapuolet tekevät huomioita toisistaan ja pystyvät luomaan kontaktin, joka antaa edellytykset asian käsittelyyn (Marckwort & Marckwort 2011, 26). Näin onnistutaan tunnelman luomisen ohella saamaan paljon arvokasta tietoa asiakkaasta. Yrityksellä on myös jo valmiiksi paljon tietoa asiakkaasta, esimerkiksi asumismuoto ja perheen jäsenten määrä. Näitä tietoja pystytään hyödyntämään keskustelun edetessä, kun esitetään lisäkysymyksiä asiakkaan nykyisestä tilanteesta.

Lisäksi asiakastapaamisiin voitaisiin lisätä enemmän myynnillisiä keinoja. Havaintovaiheessa huomattiin, että välillä tapaaminen muistutti enemmän tuote-esittelyä: faktat kerrottiin asiantuntevasti, mutta kauppaa ei aina ehdotettu. Lisämyyntiä pystyttäisiin tehostamaan entisestään, jos asiakaspalvelijat painottaisivat vielä enemmän vakuutusten keskittämisen hyötyjä, esimerkiksi keskittämisalennuksia ja s-bonuksen kertymistä. Loppuratkaisuahan tarjotaan juuri asiakkaan itse kertomien tarpeiden pohjalta, joten miksi kauppaa ei ehdotettaisi, kun perustelut suostumiselle löytyvät asiakkaan itse kertomissa asioissa.

Tapaamiselle varattua aikaa voidaan myös hyödyntää paremmin. Yleensä työntekijät varaavat tapaamiselle tunnin, mutta monesti tapaaminen päättyi noin vartin jälkeen. Tapaamisen pituus luonnollisesti riippuu asiakkaasta ja hänen tilanteestaan: välillä asiat vain saadaan kuntoon paljon nopeammin. Asiakas on kuitenkin tullut toimistolle asti hoitamaan asiansa kuntoon. Asiakaspalvelija on varannut tähän aikaa. Asiakas itse on myös varannut tähän aikaa, joten kaikki kannattaa hoitaa kerralla kuntoon. Tässä kohtaa koko elämänturvan kartoitus astuu taas kuvaan. Etukäteen sovittu tapaaminen on loistava tilaisuus myydä asiakkaalle useampi tuote, jotka yhdessä kattavat hänen koko elämänturvansa.

## 5.2 Jatkotutkimukset

Tutkimus on helppo toteuttaa tulevaisuudessa uudestaan, ja seurata, miten asiakaskohtaamisen mallin toteutuminen on kehittynyt näistä tuloksista eteenpäin. Kyselyn rakenne ja toteutus olivat hyvin yksinkertaisia, joten tästä tutkimuksesta voisi helposti tulla tasaisin väliajoin toteutettava tutkimus yrityksen liiketoiminnan kehittämisen apuvälineenä. Asiakaskohtaamisen mallin toteutumista on muutenkin järkevää tutkia, koska LähiTapiolan strategian ykkösenä on asiakaskokemus. Tämän kaltainen tutkimus on hyvä apuväline asiakaskokemuksen mittarina.

Tutkimuksen voi myös toteuttaa muokattuna, jotta se sopii yrityksen muihin asiakaskohtaamisen malleihin. Yrityksellähän on oma kohtaamismallinsa jokaiselle kohtaamiskanavalle. Kyselyä voidaan esimerkiksi muokata siten, että se painottuu tutkimaan yrityksen erilaisia tapoja kohdata asiakas: kohtaaminen toimistolla vuoronumerolla, puhelimitse, verkossa ja ulossoitossa. Jokaisen kohtaamistavan tutkiminen on kannattavaa, koska tämä tutkimus on vain pieni osa kokonaisuutta, kun puhutaan Turun LähiTapiolan asiakaskohtaamisen mallin toteutumisesta. Kaikkien mallien tutkiminen antaisi kattavan kuvan koko toimiston kyvystä toteuttaa asiakaskohtaamisen mallia.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.

Asiakaspalvelu vaatii tilannetajua. 2011. Varsinais-Suomen Yrittäjä. Viitattu 18.4.2017. <https://www.y-lehti.fi/arkisto/artikkeli/3839/Asiakaspalvelu+vaatii+tilannetajua>.

Asiakkaan tunnistaminen ja tunteminen. 2016. Finanssivalvonta. Viitattu 18.4.2017. [http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Finanssialan\\_palveluita/Pages/asiakkaan\\_tunnistaminen.aspx](http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Finanssialan_palveluita/Pages/asiakkaan_tunnistaminen.aspx).

Digitaalisuus on asiakaspalvelun tuki, ei sydän. 2016. Telia. Kauppalehti. Viitattu 18.4.2017. <https://studio.kauppalehti.fi/telia/digitaalisuus-on-asiakaspalvelun-tuki-ei-sydan>.

Heppell, M. 2015. 5 Star Service. How to Deliver Exceptional Customer Service. 3. painos. UK: Edinburgh Gate.

Kannisto, P. & Kannisto S. 2008. Asiakaspalvelu: Tiedettä, taikuutta vai talonpoikaisjärkeä? 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet: 80 konseptia menestykseen. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Latva-Teikari, K. 2016. Arkipäivää asiakaspalvelussa: Kehon kieli paljastaa stressaantuneen asiakkaan. Yle uutiset. Viitattu 20.4.2017 <http://yle.fi/uutiset/3-8716739>.

Marckwort, R. & Marckwort, A. 2011. Ole hyvä asiakaspalvelija. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Mattila, P. & Ollikainen, A. 2015. Asiakslähtöisyys on sydämen asia. Talouselämä. Viitattu 19.4.2017. <http://www.talouselama.fi/tebatti/asiakslahtoisuus-on-sydamen-asia-3417726>.

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. 1. – 2. painos. Helsinki: WSOY.

Nuutinen, L. 2016. Asiakaspalvelun johtaminen by Paula Himanka. TAMK. Viitattu 20.4.2017 <http://uusijohtajuus.blogs.tamk.fi/2016/06/13/asiakaspalvelun-johtaminen-by-paula-himanka/>

Ojanen, M. 2013. Reseptejä asiakassuhteisiin. Asiakasta ei jätetä! Helsinki: Talentum Media Oy.

Ruostetsaari, A. 2016. Mieleenjäävä asiakaspalvelu luo tarinoita. Evento. Viitattu 18.4.2017. <http://eventolehti.fi/artikkelit/mieleenjaava-asiakaspalvelu-luo-tarinoita/>.

Uski, S. 2015. Mistä rakentuu hyvä asiakaskokemus? Tieto. Talouselämä. Viitattu 20.5.2017. <http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/tieto/mista-rakentuu-hyva-asiakaskokemus-3450532>.

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Vesterinen, J. 2014. Committed to Customers. A 5-step Model for Delivering Great Customer Experiences. Suomen liikekirjat. Saarijärven Offset Oy